

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова  
Міністерство освіти і науки України

Донбаська державна машинобудівна академія  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

НЕННО ІРИНА МИХАЙЛІВНА

УДК 330.33:330.44:656.615

## **ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В  
РОЗРІЗІ СТВОРЕННЯ ДІЄВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПОРТІВ**

08.00.03 – Економіка та управління національним господарством

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ Ненно І.М.

Науковий консультант: Масленніков Євген Іванович,  
доктор економічних наук, доцент

Одеса – 2018

## АНОТАЦІЯ

***Ненно І.М. Формування державної морської політики України в розрізі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів.*** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальностями 08.00.03 – економіка та управління національним господарством; 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова Міністерства освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, Краматорськ, 2018.

Дисертаційна робота присвячена розробці та обґрунтуванню теоретико-методологічних і науково-практичних підходів до формування державної морської політики на основі реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України з метою максимізації створення спільної цінності на макро- та мікрорівнях економіки. Надано перелік факторів, що сприятимуть ефективності державної морської політики, та чинників розвитку морської портової галузі. Розкрито сутність дефініції «бізнес-модель» як механізму створення та зберігання доданої вартості підприємства. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію неінституційної теорії в дослідженні процесів формування бізнес-моделей. Розкрито сутність категорії «спільна цінність» у контексті реалізації бізнес-моделей розвитку морських портів; запропоновано концептуалізований підхід до формування державної морської політики сталого розвитку морських портів. Запропоновано методичний підхід до управління ризиками політики розвитку потенціалу морських портів за трьома рівнями з визначенням відповідних джерел виникнення ризиків, проявів або наслідків їх реалізації, методів управління ризиками та критеріями їх оцінювання, що уможливорює розподілення повноважень і відповідальності при впровадженні управління ризиками

відповідно до функцій органів державної влади та організаційної структури управління. Уточнено підходи до визначення місця управління ризиками в системі управління підприємством та співвідношення з його бізнес-моделлю. Запропоновано інформаційно-аналітичне забезпечення яке може бути застосовано при оцінюванні вірогідності реалізації сукупного ризикового навантаження морських портів по всій морській портовій галузі для урахування ризиків бізнес-моделі. Розроблено форму візуалізації результатів за допомогою спектр-бального методу за фінансовими показниками і показниками ймовірності банкрутства моделей Ліса, Спрінгейта, Ж. Конана і М. Голдера. Облік ризиків бізнес-моделі здійснюється по шістнадцяти показниками груп фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності. Розроблено програмний продукт для побудови карти ризиків, який може бути використаний як для морського порту, так і для морської портової галузі. Продукт актуалізований відповідно до сутності факторів, індикаторів впливу, можливих методів управління ризиками морського торговельного порту та поєднує кількісний та якісний підходи до оцінювання для побудови графоаналітичного інструменту оцінки та моніторингу ризиків – карти ризиків, що супроводжується затверджено рекомендаціями із її подальшої актуалізації та інтерпретації результатів оцінювання.

Сформовано новий 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. Багатовимірною інновацією є сукупністю інновації ринку, продуктової інновації та виниклої в результаті розповсюдження впливу цих нововведень інновації бізнес-моделі. Генерація багатовимірної інновації відбувається через технологічне брокерство і технологічний аудит. Як основа бізнес-моделі багатовимірною інновацією 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.

Сформульовано методичні положення щодо виміру доданої вартості через спільну цінність, у тому числі через експортно-імпортний транзитний потенціал. Запропоновано підхід до моніторингу відповідності реалізації бізнес-моделі морського порту цілям сталого розвитку. Бізнес-модель морського порту представлено як механізм генерації спільної цінності для всіх стейкхолдерів, яку розглянуто через оптимізацію логічно завершеної сукупності економічних відносин в рамках моделювання розробки та реалізації бізнес-моделі. Розроблено методологічний підхід до ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів до формування державної морської політики.

Встановлено, що відтворення бізнес-моделі морського порту на макроекономічному рівні в державній морській політиці має наступну послідовність: прагнення до участі в глобальних ланцюгах доданої вартості, яке забезпечується виробництвом високотехнологічних продуктів у зонах процесінгу портів та наданням високотехнологічних послуг із високою доданою вартістю; впровадження комплексу заходів протекціонізму та вільної торгівлі в залежності від наявності національних конкурентних переваг суб'єктів морської портової галузі для впливу на інфраструктуру, суперструктуру та економічну структуру державної морської політики України; створення бізнес-моделей морських портів по базових типах: творець (creator), дистриб'ютор (distributor), власник (landlord), брокер (broker) та залежно від типу порту (земельний феодал, інструментальний порт, сервісний порт). При цьому пріоритети мети побудови бізнес-моделі фігурують відповідно як: збільшення обсягу сплачених податків та рівня зайнятості населення; збільшення вантажообіг; поліпшення якості транспортних послуг, збільшення кількості туристів. Запропоновано вважати основою впливу на побудову бізнес-моделі порту комплементарні активи: спеціалізовані (репутація; бренд; сформовані кластери; мережі дистрибуції; досвід і кваліфікація спеціалістів;

експертиза; портове суспільство; інформаційні бази) та загальні (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). Моніторинг дієвості бізнес-моделі на макро та мікрорівні має здійснюватися із інформаційно-аналітичним забезпеченням запобігання сукупному ризику банкрутства морських портів із побудовою карти ризиків. Якісний та кількісний моніторинг враховує інтереси стейкхолдерів морської портової галузі та заснований на створенні доданої вартості в послугах порту як основи спільної цінності добробуту усіх стейкхолдерів. Поєднання теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів до формування державної морської політики спирається на цілі сталого розвитку. Запропонований підхід до моніторингу відповідності реалізації бізнес-моделі морського порту цілям сталого розвитку щодо створення стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній, стабільній індустріалізації та інноваціям має здійснюватися через досягнення таких цілей і показників: частка сільського населення, яке живе в межах 2 км від всесезонної дороги; обсяг пасажирських та вантажних перевезень морським транспортом; виробнича додана вартість у відсотках від ВВП на душу населення; виробнича зайнятість у відсотках від загальної зайнятості; відсоток середньої та високотехнологічної промислової доданої вартості в загальній доданій вартості; відсоток населення, охопленого новою технологією.

Створення спільної цінності як виміру добробуту стейкхолдерів морській портовій галузі вимірюється за допомогою економіко-математичної регресійної моделі на базі Statistica 8. Елементами результативного показника є: податок на прибуток від загальної діяльності; чистий прибуток; виплати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація. Спільна цінність розглядається одночасно як категорія і макро- і мікрорівня, бо в ній поєднується ендогенні та екзогенні фактори впливу.

На основі синтезу базових положень теорій стейкхолдерів, трудової вартості та граничної корисності обґрунтовано, що максимізація створення спільної цінності у процесі реалізації бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України стає можливою шляхом ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів до формування державної морської політики у формі цілісної наукової концепції. Отримані залежності, вдосконалені методи, сформульовані визначення та вимоги до методичних положень до формування державної морської політики на основі реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України визначають теоретичну і наукову новизну дисертаційного дослідження. Отримані результати, виявлені недоліки, а також розроблені рекомендації стосовно формування інструментарію реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів у складають прикладний аспект наукової новизни виконаної роботи.

***Ключові слова:** сталий розвиток, національна економіка, державна морська політика, морський порт, бізнес-модель, ризик-менеджмент, спільна цінність.*

## ANNOTATION

***Nyenko I.M. Formation of state marine policy of Ukraine in the context of creating effective business-models of port development.*** – Qualification scientific work retaining manuscript copyright.

The thesis for obtaining the Doctor Degree in Economics, special field 08.00.03 – National Economy and State Economic Regulation; special field 08.00.04. – Economics and Management of the Enterprise upon the kinds of economic activities. – Odesa I.I.Mechnikov National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Donbass State Engineering Academy of Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk, 2018.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of theoretical-methodological and scientific-practical approaches to the formation of the state maritime policy on the basis of the implementation of effective business-models of sustainable

development of sea ports of Ukraine in order to maximize the creation of joint value at the macro and micro levels of the economy. It has been determined that internationalization should take place through partnerships, corporatization, cross-ownership, financial and operational participation, and other forms of cooperation; formation of strategic plans as a catalyst for promising changes with the establishment of funding sources and key performance indicators; management of the organizational structure of the port according to the strategy within the framework of the system-functional approach to management; creating business models of ports as a guarantee of sustainable development and increasing added value.

The list of factors contributing to the efficiency of the state maritime policy and factors of the development of the maritime industry were defined and separated to four groups. Group 1 (infrastructural factors): renewal of port infrastructure; coastal infrastructure of sea stations; ecological and physical safety; convenience of reaching the port of departure of a cruise ship; group 2 (management factors): the effectiveness of management mechanisms; level of automation and effective communication technologies; coordination of various types of transport; efficiency of port services; group 3 (marketing factors): tariff policy (size of tariffs, number of port fees, flexibility of price policy); competition in the ports; group 4 (service factors): attractiveness of logistic conditions; development of international tourism; development of sea leisure; development of merchant shipping, shipbuilding, ship repair, instrument making in the port; simplification of procedures for processing an entry into a port.

The study of constructive and descriptive interpretations of "business model" definition lead to a conclusion that a business model is a mechanism for creating and storing the added value of an enterprise, which requires the adoption of strategic decisions in the following areas: the choice of the consumer segment; formation of a price offer; choice of distribution channels; relations with consumers; generation of income flows; key resources; key activity; key partnerships according to the EQA (European Quality Award) structure of the European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model) for Total Quality Management Ports.

The expediency of forming a non-institutional methodological structure of

research in the public sector has been proved by including theories of marginal utility, public sector and labour costs.

The approaches to determining the place of risk management in the enterprise management system and the relation with its business-model are specified. A software product is proposed to take into account the risks of a business-model to prevent the aggregate risk of bankruptcy of a seaport. The visualization form of the results with the help of the spectrum-ball method on financial indices and indicators of the probability of bankruptcy models of Lis, Springate, Conan and Golder is developed. The business-model is based on sixteen indicators of financial stability, solvency, business activity, balance sheet estimation and profitability. The software product for building a risk map was proposed, this can be used for both the seaport and seaport industry. The methodological provisions on measuring the value added are formulated through the joint value, including export-import transit potential. value added as a participation rate in the process of creation. The author's definition of the category "joint value" as the implementation result of business models of sea ports development is formulated, which provides an improvement in the quality of identification of interconnection of stakeholders through the decomposition of added value on the economic, environmental and social components.

The approach to monitoring the conformity of the implementation of the seaport business-model to the goals of sustainable development was proposed. The port-state business-model presented as a mechanism for generating joint value for all stakeholders can be considered through optimization of the logically complete set of economic relations between them within the framework of modelling the development and implementation of the business-model. The concept of hierarchy of theoretical and methodological concepts, methodical, instrumental and organizational approaches to the formation of state maritime policy has been developed.

A new direction of sustainable development of port's the business-model has been formed, depending on the ownership structure and management, based on the development of multidimensional innovation with a source in the form of added value and a base in the form of complementary assets for the trading port.



Multidimensional innovation is a combination of market innovation, product innovation and emerging as a result of the proliferation of these innovation innovations business-model. The generation of multidimensional innovation takes place through technological brokerage and technological audit. As a basis for a business-model, multidimensional innovation allows you to increase value added, which is the source of wages, profits and investment potential of the enterprise. The proposed approach may be the basis for the formation and modification of the configuration of business- models for sea commercial ports at the macro level.

The methodological provisions concerning the value added measurement are formulated through the joint value, including through the export-import transit potential. The approach to monitoring the conformity of the implementation of the seaport business-model to the objectives of sustainable development is proposed. The port business-model is presented as a mechanism for generating a joint value for all stakeholders, which is considered through optimization of the logically complete set of economic relations within the framework of modeling the development and implementation of the business-model. A methodological approach to the hierarchy of theoretical and methodological concepts, methodological, instrumental and organizational approaches to the formation of state maritime policy has been developed.

It has been established that the recreation of the sea commercial port business-model at the macroeconomic level in the state marine policy has the following sequence: the desire to participate in the global value added chains, which is ensured by the production of high-tech products in the areas of port processing and the provision of high-tech services with high added value; introduction of a complex of measures of protection.

It has been established that the recreation of the maritime business-model at the macroeconomic level in the state maritime policy has the following sequence: the desire to participate in the global value added chains, which is ensured by the production of high-tech products in the areas of port processing and the provision of high-tech services with high added value; introduction of a complex of measures of

protectionism and free trade, depending on the availability of national competitive advantages of the marine port industry for influencing the infrastructure, the superstructure and the economic structure of the state maritime policy of Ukraine; creation of business-models of sea ports by basic types: creator, distributor, owner (landlord), broker (broker) and depending on port type (land feudal lord, tool port, service port). At the same time, the priorities of the purpose of building a business model appear, respectively: increase in the amount of taxes paid and the level of employment of the population; increase in cargo turnover; improving the quality of trans-port services, increasing the number of tourists. It is suggested to consider the complementary assets as the basis for the development of the business-model of the port: specialized (reputation; brand; formed clusters; distribution networks; experience and qualifications of experts; expertise; port society; information bases) and general (infrastructure, equipment, control facilities ( customs processing), computer systems and automation systems, social networks, ERP-networks, agreements with state institutions and local self-government bodies). The monitoring of the business-model's performance at the macro and micro level should be carried out with information and analytical support to prevent the overall risk of bankruptcy of seaports with the construction of a risk map. Qualitative and quantitative monitoring takes into account the interests of stakeholders in the maritime industry and is based on the creation of added value in port services as the basis for the shared value of the well-being of all stakeholders.

The joint value is considered both as a category of macro- and micro- level, which are combined with a multivariate regression model performed on the basis of statistical statistical analysis and data processing system Statistica 8.0.

Based on the synthesis of the basic provisions of theories of stakeholders, labor cost and marginal utility, it is substantiated that maximizing the creation of a common value in the process of implementation of business-models of sustainable development of sea ports of Ukraine becomes possible by hierarchizing theoretical and methodological concepts, methodological, instrumental and organizational approaches to the formation of the state maritime policies in the form of a holistic

scientific concept. The obtained dependencies, the improved methods, the definition and requirements to the methodological provisions for the formation of the state maritime policy on the basis of the implementation of effective business- models of sustainable development of sea ports of Ukraine determine the theoretical and scientific novelty of the dissertation research. The results obtained, shortcomings identified, as well as recommendations for the development of tools for implementation of effective business-models for the sustainable development of seaports are an applied aspect of the scientific novelty of the work performed.

**Keywords:** *sustainable development, national economy, state marine policy, seaport, business-model, risk management, joint value.*

### Список публікацій здобувача

1. Ненно І. М. Створення дієвих бізнес-моделей розвитку морських портів: макрополітичні та мікроекономічні аспекти: монографія. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2017. 474 с. (27,5 ум.-друк. арк.).

2. Ненно І. М. Управління ризиками морського порту. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика:* монографія. Книга четверта / за наук. ред. д-ра екон. наук. Е. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. Розділ 7. С. 276–322 (38,36 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: сформована система елементів побудови системи управління ризиками морського порту (1,7 ум.-друк. арк.).*

3. Ненно І. М. Формування інноваційної культури суспільства. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти:* монографія / Масленніков Є. І., Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. М. та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук Є. І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. Вип. 1. Розділ 11. С. 283–316 (49,64 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено теоретичні аспекти формування напрямків інноваційного розвитку національної економіки (1,48 ум.-друк. арк.).*

4. Ненно І. М. Галузеві особливості підвищення конкурентоспроможності морських торговельних портів в умовах транснаціоналізації. *Трансформаційні*

*процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. С. Ніценка. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. Розділ 11. С. 155–209 (31,7 ум.-друк. арк.). Особистий внесок: визначено джерела формування міжнародної конкурентоспроможності морських портів (2,88 ум.-друк. арк.).*

5. Ненно І. М. Оцінювання фінансово-економічної діяльності страхових компаній: адаптивність зарубіжного та вітчизняного досвіду: монографія / за ред. канд. екон. наук І. М. Ненно. Одеса: Астропринт, 2015. Розділ 1. С. 8–133 (7,6 ум.-друк. арк.). Особистий внесок: досліджено прикладні аспекти втілення страхування для реалізації системного ризик-менеджменту на підприємстві (4,81 ум.-друк. арк.).

6. Ненно І. М. Мониторинг и оптимизация рискованной нагрузки делового предприятия. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: монография.* Книга вторая / Под науч. ред. д-ра екон. наук Е. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д. С., 2014. Розділ 10. С. 262–314 (29,18 ум.-друк. арк.). Особистий внесок: визначено джерела формування міжнародної конкурентоспроможності морських портів (3,88 ум.-друк. арк.).

### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

7. Ненно І. М. Практика організації портової адміністрації в Нідерландах: уроки для України. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку».* Серія “Економіка”. Маріуполь: ДонДУУ. 2017. Т. XVIII, вип. 303. С. 159–168 (0,52 ум.-друк. арк.)

8. Ненно І. М. Вплив форми власності морського торговельного порту на реалізацію його бізнес-моделі. *Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля.* 2017. № 6 (236). С. 169–174 (0,56 ум.-друк. арк.).

9. Ненно І. М. Реалізація концепції управління ризиками морського торговельного порту. *Розвиток методів управління та господарювання на*

*транспорті: зб. наук. пр. Одеса: ОНМУ, 2016. № 1 (54). С. 68–89 (0,72 ум.-друк. арк.).*

10. Ненно І. М. Компонентний склад інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства (на прикладі морських торговельних портів України). *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 1 (37). С. 147–152 (0,38 ум.-друк. арк.).

11. Ненно І. М. Зменшення інтегрального ризику банкрутства за рахунок використання переваг ризик-менеджменту. *Вісник НУ «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 851. С. 27–35 (0,72 ум.-друк. арк.)

12. Ненно І. М. Щодо форм візуалізації бізнес-моделей. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3 (39). С. 137–142 (0,28 ум.-друк. арк.).

13. Ненно І. М. Комплементарні активи як базис формування бізнес-моделей підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12-1. С.175–181 (0,73 ум.-друк. арк.).

***Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз***

14. Ненно І. М. Багатомірна інновація як базис формування бізнес-моделей підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини*<sup>1</sup>. 2017. Випуск 11, ч. 2. С. 111–117 (0,71 ум.-друк. арк.).

15. Nitsenko, V., **Nyenko, I.**, Kryukova, I., Kalyna, T., Plotnikova, M. Business model for a sea commercial port as a way to reach sustainable development goals. *Journal of Security and Sustainability Issues*<sup>2</sup>. 2017. September. Vol. 7. № 1. P. 155–166 (0,86 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано інструмент*

<sup>1</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*

<sup>2</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Scopus*

моніторингу бізнес-моделі відповідно до цілей сталого розвитку (0,5 ум.-друк. арк.).

16. Григор'єв Г. С., **Ненно І. М.** Розвиток інтеграційних процесів у національному макроекономічному середовищі. *Вісник ОНУ. Серія «Економіка»*<sup>3</sup>. 2017. Том 21. Вип. 5 (58). С. 7–75 (0,88 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: встановлено сутність інтеграційних процесів ієрархізації на макроекономічному рівні (0,2 ум.-друк. арк.).*

17. Григор'єв Г. С., **Ненно І. М.** Транспарентність у національному макроекономічному середовищі. *Вісник ОНУ. Серія «Економіка»*<sup>3</sup>. 2017. Том 22. Вип. 6 (59). С. 40–43 (0,52 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено критерії оцінки прозорості бізнесу в системі державного регулювання (0,2 ум.-друк. арк.). [Журнал індексується і реферується в зарубіжній базі даних Index Copernicus].*

18. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.*<sup>4</sup> Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 34–39 (1,02 ум.-друк. арк.).

19. Ненно І. М. Декомпозиція фінансово-економічних показників при оцінці вірогідності реалізації ризику банкрутства (на прикладі морських торговельних портів України. *Технологический аудит и резервы производства*<sup>5</sup>. 2016. № 2/6 (28). С. 37–41 (0, 65 ум.-друк. арк.).

20. Ненно І. М. Бізнес-модель розвитку морського торговельного порту. *Вісник ОНУ. Серія «Економіка»*<sup>3</sup>. 2016. Том 21. Вип. 7-2 (49). С. 70–75. (0,49 ум.-друк. арк.).

21. Ненно І. М. Управління ризиками сучасного підприємства: категоріально-понятійний аспект. *Технологический аудит и резервы*

<sup>3</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*

<sup>4</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, RePEc*

<sup>5</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Ulrich's Periodicals Director, DRIVER, BASE, Index Copernicus, PИИЦ, ResearchBib, DOAJ, WorldCat, EBSCO, Directory Indexing of International Research Journals, DRJI, OAJI, Sherpa/Romeo, Open Access Articles*

производства<sup>6</sup>. 2016. №3/1 (29). С. 4–8 (0, 63 ум.-друк. арк.).

22. Ненно І. М. Структурний аналіз бізнес-моделі морського торговельного порту на прикладі СМТП «Ольвія». *Економіст*<sup>7</sup>. 2016. №9. С. 4–10 (0,75 ум.-друк. арк.).

23. Ненно І. М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини»*<sup>8</sup>. 2016. Вип. 10, ч. 2, С. 33–39 (0, 66 ум.-друк. арк.).

24. Nyenno I. Indicators and Metrics of the Sea Ports' Enterprise Risk Management. *Економіка: реалії часу*<sup>9</sup>. 2015. № 4 (20). С. 142–147 (0,79 ум.-друк. арк.).

25. Ненно І. М. Методологія інтегрованого ризик-менеджмента в морських портах. *Економіст*<sup>7</sup>. 2015. №9. С. 19–24 (0,86 ум.-друк. арк.).

26. Ненно І. М. Порівняльний огляд стандартів, практик та норм управління ризиками в Україні і за кордоном. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.*<sup>10</sup> Одеса: ОНЕУ. 2015. Вип. 3 (58). С. 151–166 (0,88 ум.-друк. арк.).

27. Ненно І. М. Засади формування та управління державно-приватним партнерством у портах. *Економіка: реалії часу*<sup>9</sup>. 2015. № 2 (18). С. 256–262 (0,71 ум.-друк. арк.).

28. **Ненно І. М.**, Радованова К. В. Концепція синтезу моделей поширення нововведень на макро- і мікрорівнях економіки страховика. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. 2011. Вип. 3 (43). С. 197–203 (0,95 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок:*

<sup>6</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Ulrich's Periodicals Director, DRIVER, BASE, Index Copernicus, PИИЦ, ResearchBib, DOAJ, WorldCat, EBSCO, Directory Indexing of International Research Journals, DRJI, OAJI, Sherpa/Romeo, Open Access Articles*

<sup>7</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *RePEC*

<sup>8</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*

<sup>9</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *EBSCO Publishing; Index Copernicus; Ulrich's Periodicals Directory*

<sup>10</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, RePEC*

*сформовано інформаційно-аналітичну систему стратегічного дослідження результатів діяльності промислових підприємств (0,5 ум.-друк. арк.).*

### ***Опубліковані праці апробаційного характеру***

29. Ненно І. М. Формування державної морської політики на основі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів. *Матеріали 72-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету* (м. Одеса, 29 листопада – 1 грудня 2017 року). Одеса: Фенікс, 2017. С. 160–163 (0,14 ум.-друк. арк.).

30. Ненно І. М. Індикатори та виміри інтегрованого ризик-менеджменту в морських портах. *Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 29-30 січня 2016 року): у 2-х ч. / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2016. Ч. 1. С. 88–90 (0,2 ум.-друк. арк.).

31. Ненно І. М. Візуалізація бізнес-моделі підприємства: особливості використання ерцгам. *Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова* (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.) Одеса: Астропринт, 2016. С. 203–206 (0,09 ум.-друк. арк.).

32. Ненно І. М. Структура бізнес-моделі морського торговельного порту. *Проблеми екологічної безпеки та розвитку народоохоронного комплексу: матеріали X-ої Міжнародної науково-практичної конференції*. (г. Одеса, 10 октября 2016г.) Одеса: ПАССАЖ, 2016. С. 126–130 (0,19 ум.-друк. арк.).

33. Rudinska O.V., **Nyenko I.M.** Conditions and methods of investment to local real estate under Ukrainian Eurointegration. *XXV Międzynarodową Konferencję PFSRM i Śląskiego Stowarzyszenia Rzecznawców Majątkowych „Szeroki Świat nieruchomości: globalny rynek finansowania i inwestowania”* (Katowice, 17-18 marca 2016 r.). URL: [https://docs.google.com/presentation/d/1oY\\_HfGy7MFbe0hPyZseARPUDMBSRVIKL8ZDP9Q2zFmk/edit#slide=id.p3](https://docs.google.com/presentation/d/1oY_HfGy7MFbe0hPyZseARPUDMBSRVIKL8ZDP9Q2zFmk/edit#slide=id.p3) *Особистий внесок:*



*сформовано підхід до підвищення привабливості інвестиційних об'єктів на глобальному ринку фінансування в умовах євроінтеграції України (0,2 ум.-друк. арк.).*

34. Ненно І. М. Запобігання сукупному ризику банкрутства морського порту. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи”* (м. Одеса, 28–29 березня 2015 р.). С. 169–172 (0,18 ум.-друк. арк.).

35. Ненно І. М. Механізм формування державно-приватного партнерства у портах. *Матеріали 70-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова.* (м. Одеса, 25-27 листопада 2015р.) Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, Астропринт, 2015. С. 247–249 (0,13 ум.-друк. арк.).

36. Ненно І. М. Співвідношення транснаціоналізації та індустріалізації: вплив на фінансові показники. *Матеріали 69-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова.* (м. Одеса, 26-28 листопада 2014р.) Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, Астропринт, 2014. С. 226–230. (0,15 ум.-друк. арк.).

#### ***Інші видання:***

37. Ненно І. М. Менеджмент страхових компаній: [навч. посіб. з грифом МОН України для студ. вищих навч. закл.]. Одеса: ОНЕУ; Атлант, 2014. 289 с. (12 ум.-друк. арк.).

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 20  |
| РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ<br>В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ ПОРТІВ.....                      | 32  |
| 1.1 Складові розвитку потенціалу морських портів: вплив держави<br>та власна стратегія.....   | 32  |
| 1.2 Стратегічне управління реалізацією бізнес-моделей розвитку<br>морських портів.....  | 45  |
| 1.3 Науковий підхід до інтеграції зусиль держави та морських портів у<br>забезпеченні морської політики.....                                  | 68  |
| 1.4 Стандарти, практики та норми управління ризиками діяльності<br>морських портів.....   | 89  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 103 |
| РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>МАКРОПОЛІТИЧНИМИ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ<br>РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МОРСЬКИХ ПОРТІВ ..... | 106 |
| 2.1 Методологічні положення управління ризиками політики розвитку<br>потенціалу морських портів.....  | 106 |
| 2.2 Методика структурного аналізу бізнес-моделей морських портів .....  | 128 |
| 2.3 Методичні підходи до оцінки й управління ризиками реалізації<br>бізнес-моделей морських портів.....                                       | 140 |
| 2.4 Методичні підходи до оцінки міжнародного потенціалу розвитку<br>морських портів.....  | 158 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 175 |
| РОЗДІЛ 3 СТАН РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ<br>В УКРАЇНІ .....  | 179 |
| 3.1 Передумови та чинники розвитку морської портової галузі.....  | 179 |
| 3.2 Аналіз державної морської політики щодо розвитку потенціалу<br>морських портів.....   | 200 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3 Структурована динамічна та порівняльна оцінка бізнес-моделей морських торговельних портів.....                           | 212        |
| 3.4 Аналіз ризиків бізнес-моделей морських торговельних портів .....   | 228        |
| Висновки до розділу 3 .....  | 244        |
| <b>РОЗДІЛ 4 КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ.....</b>   | <b>248</b> |
| 4.1 Пріоритети вдосконалення інституційного забезпечення реалізації бізнес-моделей морських портів.....                      | 248        |
| 4.2 Напрями вдосконалення державної морської політики в розрізі управління морськими портами.....                            | 264        |
| 4.3 Сталий розвиток портів як мета реалізації державної морської політики.....   | 273        |
| 4.4 Ресурсне та організаційне забезпечення реалізації бізнес-моделей розвитку портів.....                                    | 282        |
| Висновки до розділу 4 .....  | 301        |
| <b>РОЗДІЛ 5 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ .....</b> | <b>304</b> |
| 5.1 Застосування графоаналітичного моніторингу ризикового навантаження морської портової галузі.....                         | 304        |
| 5.2 Відтворення бізнес-моделі морського порту на макроекономічному рівні в державній морській політиці.....                  | 325        |
| 5.3 Спільна цінність як вимір добробуту стейкхолдерів морської портової галузі .....   | 352        |
| Висновки до розділу 5.....   | 378        |
| ВИСНОВКИ.....  | 381        |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 387        |
| ДОДАТКИ.....   | 420        |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Досягнення конкурентоспроможності країни на світовому ринку, залучення іноземних інвестицій, підвищення й використання транзитного потенціалу України та, як наслідок, збільшення ВВП від експорту транзитних послуг і транзитного вантажообігу – це важливі завдання розвитку держави. Стратегічна локація України між східними та західними країнами дозволяє мати одну з найбільш відкритих економік у світі. Цьому сприяє в тому числі наявність виходу до Чорного моря, яке є одним із провідних транспортних коридорів між Азією та Європою. Наразі транзитний потенціал України задіяний неповною мірою. Україна має конкурувати в боротьбі за транзитні маршрути через власну територію. Отже, зростає необхідність модернізації та вдосконалення систем управління морськими портами, зокрема, їх інтеграції з усіма стейкхолдерами в процесі державного регулювання та операційного менеджменту. Унікальне географічне розташування України надає можливість їй посісти гідне місце в міжнародній логістичній системі, що стане джерелом добробуту українців, оскільки логістичні послуги є високодохідними та системоутворюючими видами діяльності, в яких можливо закладати високу додану вартість. Глобальні ланцюги створення цієї доданої вартості у високотехнологічних видах експортної та імпорتنної продукції вимагають своєчасного та якісного транспортного обслуговування. Орієнтація країни на сталий розвиток потребує синергії всіх рівнів економіки, об'єднання зусиль і кооперації органів державної влади, громадських організацій, підприємництва. Реальною формою запровадження таких умов співробітництва є створення переваг від спільної роботи, які перевершують поодинокі функціонування суб'єктів економіки. Завдання підвищеної актуальності полягає у послідовному системному інтенсивному підвищенні якості логістичних послуг в Україні загалом і морських портів зокрема.

Теоретичні засади аналізу та формування державної морської політики, сталого розвитку і стратегічного менеджменту портів закладено у працях таких

українських учених, як Б.В. Буркінський [19, 20], С.В. Бурлуцька [21-23], С.М. Боняр [12-15], Г.Б. Вільський [186], А.Г. Дем'янченко [42-45], О.М. Кібік [64], С.В. Ківалов [65], М.І. Котлубай, О.М. Котлубай [73-75], О.А. Липинська [89], Є.І. Масленніков [99-100], О.В. Меркт [101], С.М. Мінакова [103], О.В. Собкевич [145]; іноземних: П. Алдертон [*P. Alderton*] [210], Л. Ван Дер Лугт [*L. Van der Lugt*] [227, 311-312], П. Верховен [*P. Verhoeven*] [314-315], А. Лавіссієре [*A. Lavissiere*] [253-254], К. Лампрідіс [*C. Lampridis*] [220], П. Де Ланген [*P. De Langen*] [226-227, 312], Е. Хезендонк [*E. Haezendonck*] [226], К. Хломудіс [*C. Chlomoudis*] [219-220], Л. Фєді [*L. Fedi*] [253-254], С. Шрікант [*S. Srikanth*] [293] та ін. Віддаючи належне існуючим науковим напрацюванням, слід зазначити, що в цих дослідженнях об'єктом виступають явища або процеси, управління якими відбувається на макро- чи мікрорівнях функціонування порту. Макроекономічний аналіз не доповнюється механізмом менеджменту, або навпаки – вдосконалення системи управління портом пропонується у вигляді ідеальної моделі, відірваної від базису минулого та реального макроекономічного становища країни. У зв'язку з цим наукової уваги потребує розгляд морської політики держави через призму ефективного управління портом, що передбачає визначення участі в ньому державних і муніципальних органів влади і виявлення дієвих бізнес-моделей управління, які дозволяють досягти цілей сталого розвитку морських портів. Усе вищезазначене обумовило вибір теми дослідження, його мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано на кафедрі економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень за держбюджетними темами: «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер держреєстрації 0114U001554, 2014-2018 рр.) – визначено засади формування державно-приватного партнерства при входженні національної економіки у п'ятий технологічний уклад (акт упровадження № 06.07-01-0175 від 03.02.2016 р.); «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (номер держреєстрації 0114U001555, 2014-2018 рр.) –

вдосконалено методологію побудови карти ризиків; розроблено бізнес-модель функціонування підприємства з урахуванням ризику (акт упровадження № 06.07-01-0176 від 03.02.2016 р.); «Дослідження інноваційного розвитку сфери послуг: аналіз, організація, ефективність та шляхи забезпечення» (номер держреєстрації 0110U003001, 2010-2014 рр.) – розроблено багатофункціональне інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками підприємств сфери послуг; запропоновано авторське бачення класифікації ризиків підприємств сфери послуг у структурі інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового управління (акт упровадження № 06.07-01-0174 від 03.02.2016 р.). Окремі положення дисертації стали складовою фундаментальних науково-дослідних робіт кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету МОН України «Становлення та особливості розвитку фінансового менеджменту в Україні» (номер держреєстрації теми 0104U005271, 2008-2014 рр.) та «Теоретичні і практичні проблеми становлення та розвитку фінансового ринку в Україні» (номер держреєстрації теми 0108U011020, 2008-2014 рр.) – створено систему внутрішнього моніторингу ризиків; розроблено програмний продукт побудови карти ризиків для оцінки та моніторингу ризиків, сформульовано методичні рекомендації щодо подальшої актуалізації та інтерпретації карти ризиків; розроблено інформаційно-аналітичне програмне забезпечення запобігання сукупному ризику банкрутства (акт упровадження № 01-17/332 від 02.03.2016 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка та обґрунтування теоретико-методологічних і науково-практичних підходів до формування державної морської політики на основі реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України для максимізації створення спільної цінності на макро- та мікрорівнях економіки. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

виявити економічні та суспільні передумови реалізації державної морської політики розвитку потенціалу морських торговельних портів;

визначити сутність бізнес-моделей розвитку морських портів;

проаналізувати компоненти чинної державної морської політики щодо розвитку потенціалу морських портів у контексті сучасних тенденцій збереження Світового океану;

розробити класифікацію ризиків державної політики розвитку потенціалу морських портів;

обґрунтувати доцільність використання інструментарію неоінституційної теорії в дослідженні процесів формування та реалізації бізнес-моделей;

обґрунтувати методичний підхід до оцінки й управління ризиками реалізації бізнес-моделей морських портів;

узагальнити і теоретично осмислити передумови та чинники розвитку морської портової галузі з урахуванням міжнародного досвіду регулювання й управління в морській портовій галузі;

виконати структуровану оцінку бізнес-моделей морських портів України та аналіз їх ризиків у динамічному та порівняльному аспектах за 2012-2016 рр.;

визначити пріоритети вдосконалення державної морської політики щодо забезпечення реалізації бізнес-моделей морських портів;

запропонувати шляхи досягнення цілей сталого розвитку портів через реалізацію їх бізнес-моделей;

розробити науково-методологічне, організаційне та ресурсне забезпечення реалізації бізнес-моделей розвитку морських торговельних портів;

розкрити сутність дефініції «спільна цінність» у контексті реалізації бізнес-моделей розвитку морських портів;

концептуалізувати підхід до формування державної морської політики сталого розвитку морських портів.

*Об'єкт дослідження:* на макрорівні – процеси формування державної морської політики України; на мікрорівні – створення бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних і науково-практичних підходів до формування державної морської політики в розрізі створення дієвих бізнес-моделей розвитку морських портів.

**Методи дослідження.** Методологія дослідження базується на науковому та прагматичному осмисленні підходів до управління морською портовою галуззю в Україні й за кордоном. Формулювання теоретико-методологічних засад реалізації бізнес-моделей сталого розвитку морських портів здійснено шляхом синтезу неоінституціонального підходу, теорії прав власності, теорії стейкхолдерів і теорії граничної корисності.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: *інституційний, причинно-наслідковий та системний аналіз* – для виявлення передумов і шляхів формування державної морської політики; *семантичний та морфологічний аналіз* – для уточнення сутності основних категорій; *групування* – для розробки класифікації ризиків державної морської політики; *рефлексія* – для застосування міжнародного досвіду регулювання й управління в морській галузі; *інтерв'ю; аналіз первинних документів управлінської та фінансової звітності; фінансово-економічний аналіз; аналіз організаційної структури підприємства; аналіз полів ризику; експертна оцінка* – для виявлення ризиків політики розвитку потенціалу морських портів; *статистичний, фінансово-економічний та структурно-графічний аналіз* – для оцінки бізнес-моделей розвитку морських портів України та оцінки їх ризиків; *метод концептуалізації* – для ієрархізації теоретико-методологічних положень, методичних й інструментальних підходів до реалізації бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України.

*Статистичну та фактологічну базу дослідження* становлять законодавчі та нормативні акти, накази, положення, міжнародні договори, у тому числі: Закон України «Про морські порти України», Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, Морська доктрина України на період до 2035 року; офіційні статистичні та інформаційно-аналітичні матеріали конференцій Статистичної Комісії ООН з торгівлі та розвитку, база даних «Торгівля в доданій вартості» (*TiVA*), Індикатори глобальних ланцюгів вартості ОЕСР, стандарти управління ризиками портів *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; наукові доробки зарубіжних та вітчизняних учених, результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці методичних підходів щодо формування державної морської політики на основі реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України для максимізації створення спільної цінності на макро- та мікрорівнях економіки. Найбільш суттєві результати дослідження, що характеризують новизну роботи, полягають у такому:

*за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством:*

*вперше:*

сформовано концепт формування державної морської політики шляхом ієрархізації теоретико-методологічних положень, методичних, інструментальних й організаційних підходів до сталого розвитку морських портів України, що забезпечує максимізацію створення спільної цінності в процесі реалізації відповідних бізнес-моделей; концепція дозволяє поєднати інтереси стейкхолдерів, зацікавлених в ефективному функціонуванні морської портової галузі;

розроблено цілісний підхід до ресурсного та організаційного забезпечення реалізації бізнес-моделей морських портів через використання комплементарних активів морського порту як ресурсного забезпечення та генерацію багатовимірної інновації як організаційного забезпечення, що дозволить досягти орієнтації на входження у V та VI технологічний уклади у процесі управління морським торговельним портом;

запропоновано методичний підхід до управління ризиками політики розвитку потенціалу морських портів за трьома рівнями з визначенням

відповідних джерел виникнення ризиків, проявів або наслідків їх реалізації, методів управління ризиками та критеріями їх оцінювання, що уможливорює розподілення повноважень і відповідальності при впровадженні управління ризиками відповідно до функцій органів державної влади та організаційної структури управління;

*удосконалено:*

класифікацію передумов розвитку морської портової галузі, представлених за трьома групами (історико-геополітичні, економічні та законодавчі), а також запропоновано групування чинників розвитку морських портів на інфраструктурні, управлінські, маркетингові, сервісні, що надає можливість описати архітектуру і комплекс заходів підвищення ефективності державної морської політики щодо розвитку потенціалу морських портів;

наукові уявлення про результати трансформації державної морської політики з урахуванням діючої організаційної структури її реалізації та оцінку рівня протекціонізму в ній, що дозволяє враховувати технічні, екологічні, економічні й соціальні аспекти реалізації державних інтересів у морському порту, впроваджувати відповідні заходи захисту інтересів національних суб'єктів, які працюють на його території, та заходи залучення іноземних суб'єктів – потенційних споживачів послуг порту;

*дістали подальшого розвитку:*

обґрунтування доцільності використання неінституційного інструментарію дослідження процесів побудови бізнес-моделей, заснованого на концепті «створення спільної цінності» й синтезі положень теорій стейкхолдерів, трудової вартості та граничної корисності, що забезпечують онтологічний базис формування державної морської політики;

онтологізація дефініції «спільна цінність» шляхом декомпозиції доданої вартості на економічну, екологічну та соціальну складові, що забезпечує всебічне дослідження діалектики взаємозв'язків стейкхолдерів у процесі реалізації бізнес-моделей розвитку морських портів;

методика оцінки міжнародного потенціалу розвитку морської портової галузі через оцінювання показника доданої вартості як ефективного виміру процесів транснаціоналізації, що уможливорює оцінювання експортно-імпортного потенціалу діяльності морських портів в умовах перехресного володіння, злитті та поглинання портами інших держав та її урахування за джерелом походження або привласнення;

комплексне наукове бачення пріоритетів удосконалення інституційного забезпечення реалізації бізнес-моделей морських портів яке поглиблене за рахунок вирішення протиріччя комерційної активності портів та приналежності до урядової адміністрації шляхом формування компаній з управління розвитком морських портів з інституційним забезпеченням у вигляді суперструктури, інфраструктури та економічної структури порту; пріоритетами обрано низьку енергоємність; автономність розвитку портів у комерційному, інформаційному та енергетичному аспектах; збереження екосистеми, що уможливорює втілення характеристик п'ятого та шостого технологічних укладів для України;

теоретичні засади формування державної морської політики при управлінні реалізацією бізнес-моделей морських портів з урахуванням ефективності вибору форми власності та розподілу функцій адміністрування й управління в порту залежно від відповідальності за інфраструктуру, суперструктуру та стивідорів для портів типу земельний феодал, інструментальний і сервісний, що дає змогу поліпшити взаємодію приватних інвесторів і державних органів регулювання портів;

*за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності):*

*вперше:*

запропоновано концепцію бізнес-моделі морського порту, яка заснована на цілях та індикаторах моніторингу сталого розвитку і супроводжується дорожньою картою побудови бізнес-моделі, що дозволить здійснювати моніторинг досягнення цілей сталого розвитку портів, оскільки індикатори

пов'язуватимуться з управлінськими завданнями в рамках моделі конкурентоспроможності морського торговельного порту;

*удосконалено:*

практичний підхід до структурованої оцінки бізнес-моделі через розрахунок ключових показників її декомпозиції та візуалізацію; на відміну від відомих підходів до оцінки бізнес-моделей, за допомогою ерцгами можна деталізувати кожен фактор декомпозиції, а саме рентабельність продажів по чистому прибутку; оборотність активів; коефіцієнт фінансової залежності; для зручності візуалізації ерцгами введено граничне значення шкали відносного відхилення; запропонований підхід дозволяє використовувати ерцгаму також і для порівняльного аналізу бізнес-моделей підприємств;

концептуальне забезпечення оцінки ризиків бізнес-моделей морських портів на основі розмежування інтерпретації результатів моделювання банкрутства за визначальними складовими цих моделей, що надає можливість при практичному оцінюванні ризиків бізнес-моделей портів точніше інтерпретувати відмінності результатів оцінки ймовірності реалізації сукупного ризику банкрутства та вживати заходів щодо запобігання йому;

*дістали подальшого розвитку:*

комплексне наукове бачення поняття бізнес-моделі морського торговельного порту на основі розширеного трактування його мети шляхом максимізації створеної доданої вартості, що дозволяє встановити зв'язок ефективної реалізації бізнес-моделі портів на макро- та мікрорівнях економіки для оцінки її ефективності;

функціональна стандартизація управління ризиками через галузеве бачення проблем ризик-менеджменту, що дає можливість сформулювати методологію, інструменти та процеси управління ризиками в морських торговельних портах;

теоретико-методичний підхід до аналізу бізнес-моделі морського порту Європейської моделі ділової досконалості *European Model for Business Excellence EFQM Excellence Model* для портів тотальної якості (*Total Quality*

*Management Ports*) через механізм створення та зберігання доданої вартості як засобу прийняття стратегічних рішень за такими напрямками, як: вибір сегмента споживачів, формування цінової пропозиції, вибір каналів розповсюдження продукції, відносини зі споживачами, генерація потоків доходів, ключові ресурси, ключова діяльність, ключові партнерства, структура бізнес-моделі, порти тотальної якості, що дозволить деталізувати структуру бізнес-моделі порту та зорієнтувати її на підвищення доданої вартості як важливого макроекономічного показника оцінки ефективності державної політики регулювання портів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та методологічні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо аналітичного забезпечення системи взаємопов'язаної реалізації морської політики та стратегії управління портами. Найбільшу практичну цінність мають такі науково-прикладні розробки й рекомендації: концепт формування державної морської політики для формування дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів; система об'єктивної структурної, динамічної та порівняльної оцінки бізнес-моделей сталого розвитку портів та їх ризиків; система аналітичних інструментів управління результатами оцінки ризиків шляхом використання карти ризиків морських портів.

Окремі рекомендації дослідження реалізовано на загальнонаціональному та регіональному рівнях, а також на рівні морських портів. Матеріали дисертаційної роботи прийнято до використання Департаментом аналітики та контролю Одеської міської ради (довідка № 57к від 07.04.2017 р.). Пропозиції автора внесено при розробці комплексної Програми розвитку промисловості м. Одеси в рамках дій щодо реалізації стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року та Концепції стратегічного розвитку «Одеса-2022» – з метою використання у програмах моніторингу фінансово-економічної діяльності промислових підприємств м. Одеси. Основні результати розроблених концепцій, методів і моделей упроваджено в діяльність

державного підприємства «Спеціалізований морський порт «Октябрьск» (акт упровадження № 25-407ц від 28.12.2016 р., цивільно-правовий договір № 407ц-2014 від 16.12.2014 р.), ТОВ «Порт Очаків» (акт впровадження № 160 від 06.10.2017 р.).

Результати дисертації використовуються в навчальному процесі Одеського національного університету імені І.І. Мечникова МОН України при викладанні дисциплін «Управлінська освіта», «Управління ризиками» (акт упровадження № 06.07-01-0173 від 03.02.2016 р.) та Одеського національного економічного університету МОН України при викладанні дисциплін «Фінанси», «Міжнародні фінанси», «Управління ризиками страхової компанії», «Ризик-менеджмент» (акти впровадження № 01-17/331, № 01-17/333, № 01-17/334 від 02.03.2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержано особисто автором і є його науковим доробком. Зміст особистого внеску в роботах, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дисертаційної роботи апробовано у програмах розвитку, методичних розробках, рекомендаціях і пропозиціях, а також викладено у монографіях і статтях. Основні наукові теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи доповідались та обговорювались на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях: «72 наукова конференція професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 2017 р.); «Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку» (м. Львів, 2016 р.); «71 наукова конференція професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 2016 р.); «X Міжнародна науково-практична конференція Українського відділення Міжнародної академії наук екології та безпеки людини і природи» (м. Одеса, 2016 р.); *XXV Międzynarodową Konferencję PFSRM i Śląskiego Stowarzyszenia Rzeczoznawców Majątkowych «Szeroki Świat nieruchomości: globalny rynek*

*finansowania i inwestowania»* (м. Катовіце, Польща, 2016 р.); «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 2015 р.); «70 наукова конференція професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 2014 р.); «69 наукова конференція професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова (м. Одеса, 2014 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 37 наукових праць, у тому числі: 6 монографій (1 одноосібна); 22 статті, серед яких 1 стаття – у зарубіжному виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази *Scopus*; 21 стаття – у наукових фахових виданнях України, у тому числі 14 – у виданнях, що включені до інших міжнародних наукометричних баз; 8 – за матеріалами наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 229,28 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 69,61 ум.-друк. арк.

# 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

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 системо-утворюючі 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.

Порти – це морські брама держави. Питання реформування управління в портах є найбільш розповсюдженою тематикою досліджень у ХХІ ст. Пошук шляхів розвитку морських портів відбувається в багатьох аспектах макрополітики 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 ціновій конкурентоспроможності.

Однак удосконалення роботи портів неможливе без ефективного менеджменту. Управління портом як прибутковим бюджетоутворюючим підприємством стає концепцією ідеального результату реформ держави.

Основні положення державної морської політики визначені у Стратегії розвитку морських портів України до 2038 року [153]. 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.

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 Суапє (Бразилія); Антверпен заснував 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 уможливають залучення вантажопотоків. Перехресне володіння та фінансова

участь генерують стратегічну вартість для морських кластерів, полегшуючи ринковий доступ до послуг порту [268, 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 уможливорює 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 програми 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. Інфраструктура – 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. Поняття суперструктури державної морської політики запропоновано автором як надбудова над її заходами, що забезпечує стійкість, та при цьому відокремлена від них. Вплив надбудови реалізується залежно від рівня протекціонізму чи вільної торгівлі в державній морській політиці.

Разом 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

наглядними. 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, потові 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% [268, 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. 1.1), 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» [104], 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 1.1*

Порти з довгостроковою стратегічною місією [268, 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» [141], 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 підпорядковане 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. 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічні цілі морського порту і стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни, на реалізацію яких спрямована діяльність суб'єкта господарювання<sup>1</sup>

| Стратегічна мета                                       | Стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни (галузі, суб'єкти управління, регіони)  | Нормативно-правовий акт, стратегічний, програмний документ   |
|--|--|--|
| 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 бюджети | 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 вантажо-переробки                           | 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. |
| 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 Президентові України)  |

<sup>1</sup> Складено автором.

Характеристику цільових значень ключових показників за основними напрямками діяльності довгострокового стратегічного плану морського порту наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові показники довгострокового стратегічного плану<sup>1</sup>

| 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 проектів                                   | Залучені інвестиції, тис. грн  |
| Розвиток трудового потенціалу          | Створення нових робочих місць, підвищення ефективності праці              | Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.                   |

<sup>1</sup> Складено автором.

Стратегію розвитку порту як складову конкурентної стратегії розглядає О. Меркт [101, 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. 1.4).

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 1.4*

Останні злиття та поглинання портів у світі [268, с. 87]

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

Систему та процес управління морським портом комплексно досліджують українські вчені Г. Вільський, І. Гончаров, Ю. Крук, Є. Крушкін [186]. Проте вони не надають визначення стратегії розвитку морського торговельного порту.

Як свідчить дослідження О. Меркт [101, 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 дивізійній 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 [101, 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 ХХ 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.) [271; 183; 27], а дескриптивні встановлюють характеристики поняття (Р. Аміт, С. Зотт, Дж. Ліндер, Р. Розенблюм, Г. Сміт, С. Шафер та ін.) [290; 212; 218]. Спільним є те, що в обох випадках відповідна модель 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 [201, с. 48].

Л. Швайцер вважає, що бізнес-модель складається з трьох взаємопов'язаних частин [203, 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. Пінье визначають її через обґрунтування того, як організація створює, зберігає та підвищує свою вартість [271, 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 [183, 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?» [174] 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 найбільш 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. 1.5.

Таблиця 1.5

## Підходи до створення бізнес-моделі організації [1]

| 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   | Суб-цілісний | 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, нерівновагомості, 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»            |



Продовж. табл. 1.5

| 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 [201] 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, необхідні 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 [221].

На думку М. Джонсона, К. Крістенсена та Х. Кагерманна [46], 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 [102].

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 фахівців 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» [177, с. 10].

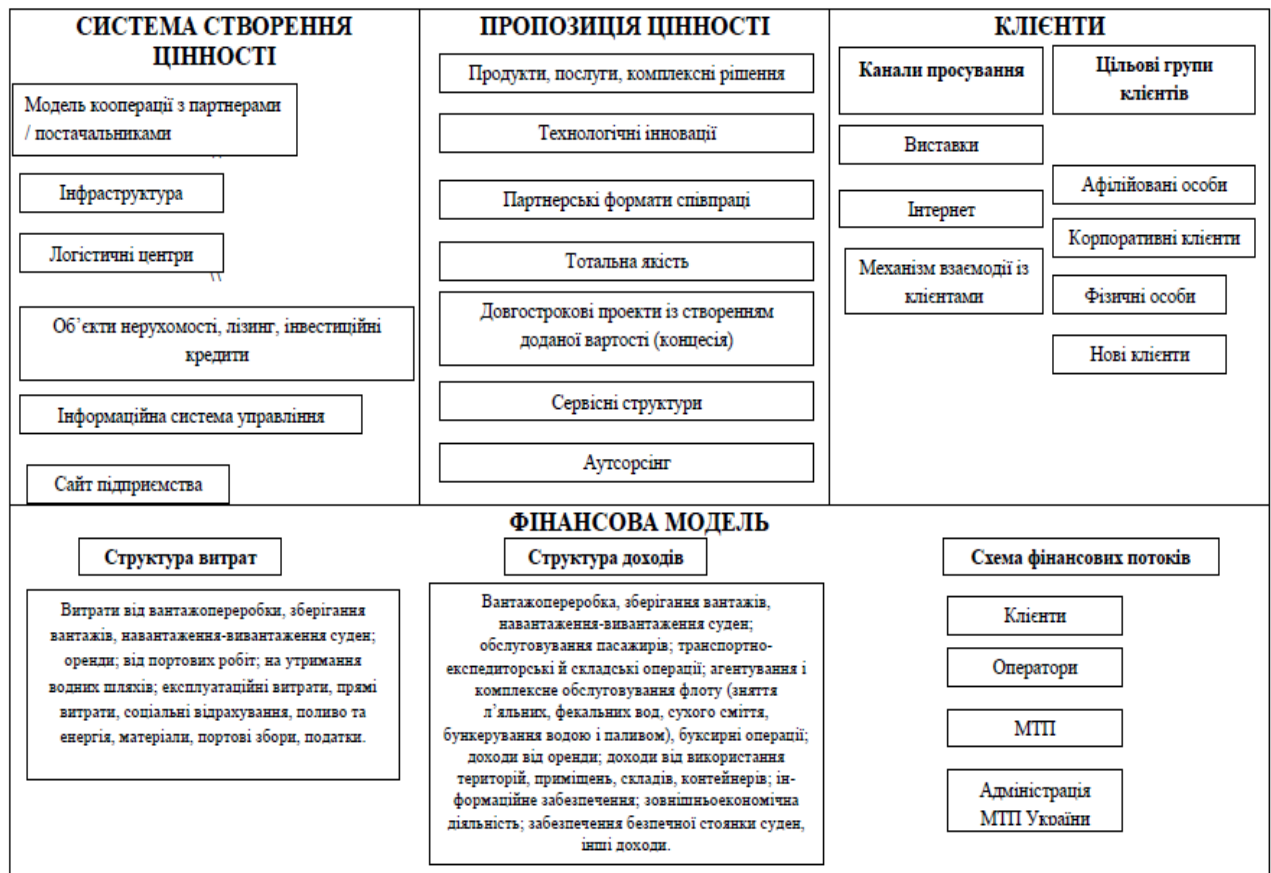
А. Соолятте вважає, що відношення ринкової вартості підприємства до його валових оборотів найбільш повно відображає міграцію цінності в галузі, та підкреслює, що зростання вартості компанії ґрунтується не стільки на технологічних інноваціях, скільки на інноваційних бізнес-моделях. Ефективна бізнес-модель 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.

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.



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

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. 1.6).

Таблиця 1.6

Типізація бізнес-моделей за Г. Чесбро [201, 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).

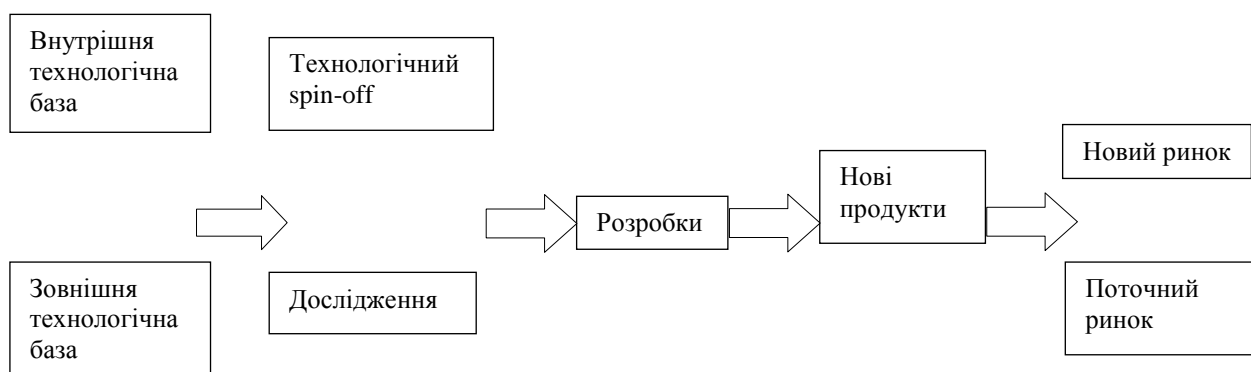


Рис. 1.2. Бізнес-модель відкритих інновацій [201, с. 40]

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 [201, 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 [203 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 [287, 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 [241, с. 24] та Б. Махадеван [258, 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 [203, 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 поступова 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» [203, с. 162]. Проблема вибору ефективнішої бізнес-моделі стає первинною для розвитку підприємства. Бізнес-моделі «гравця певного рівня» та «творця ринку» характеризуються високою 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 [41, 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. 1.7).

Т. Мелон, П. Уейл, Р. Лай, В. Д'Арсо, Дж. Херман, Т. Апель, С. Вурнер [259] 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), дистриб'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 1.7

Класифікація бізнес-моделей, запропонована Л. Фроловою [193, 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. 1.8).

Таблиця 1.8

Сутність реалізації прав на активи для класифікації  
бізнес-моделей [259, 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. 1.9.

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

1. *Підприсмець* 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.

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

Таблиця 1.9

Архетипи бізнес-моделей [259, с. 35]

| Активи бізнес-моделей  | Типи активів                 |                                 |                                     |                               |
|--|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
|  | фінансові                    | фізичні                         | нематеріальні                       | людські                       |
| Творець (володіння активом із правом на його істотне перетворення)       | Підприсмець                  | 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    |

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 купують 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 бренду, 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 [291] поділяють бізнес-моделі за чотирма взаємозалежними параметрами проектування бізнесу компанії (табл. 1.10).

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



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

Таблиця 1.10

Підхід до типізації бізнес-моделей А. Слівотські та Д. Моррісона [291]

| Параметр                                       | Ключова проблема  | Ключові питання   |
|--|---|---|
| Вибір споживачів                               | Вибір підприємством категорії споживачів для обслуговування | Яким споживачам дійсно надаватиметься справжня цінність;<br>які споживачі дозволять підприємству отримувати прибуток;<br>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;<br>якою є модель прибутку підприємства   |
| Диференціація продукції, стратегічний контроль | Здатність підприємства захистити потік прибутків            | чому обрані потреби купують;<br>що саме робить пропозицію цінності підприємства унікальною / диференційованою порівняно з конкурентами;<br>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;<br>які види діяльності та функції мають здійснювати на підприємстві;<br>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 [172, с. 174]. Запропонована систематизація класифікацій бізнес-моделей сприятиме формуванню комплексного уявлення

про них та дозволяє розпочати визначення їх ефективності, зокрема дослідження управлінських, економічних і фінансових результатів підприємств, які використовують бізнес-моделі різних видів (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Систематизація класифікаційних підходів до бізнес-моделей<sup>1</sup>

| 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;<br>диференційована;<br>сегментована;<br>зовні орієнтована;<br>інтегрована з інноваційним процесом;<br>адаптивна   |
| Д. Хойскель,<br>Л. Швайцер   | За трьома критеріями: побудова ланцюга створення цінності; ринкова влада новаторів порівняно з власниками комплементарних активів; потенціал генерування доходів | Інтегрована;<br>координатора;<br>«гравця певного рівня»;<br>«творця ринку»   |
| Д. Дебелак   | За ступенем присутності на ринку та новітніми технологіями   | Класичні та інноваційні  |
| Л. Фролова   | За функціональною ознакою  | Цілепокладання;<br>організаційно-функціональна;<br>інформаційна;<br>ресурсна; бюджетна;<br>процесна; матрична;<br>компетентнісна   |
| Т. Мелон,<br>П. Уейл, Р. Лай,<br>В. Д'Арсо,<br>Дж. Херман,<br>Т. Апель,<br>С. Вурнер | Залежно від типу активів, залучених у бізнес, та прав на ці активи, які продаватимуться  | Підприємець;<br>виробник;<br>винахідник;<br>творець людських активів;<br>фінансовий трейдер;<br>оптовий чи роздрібний продавець;<br>продавець інтелектуальної власності;<br>дистриб'ютор людських активів;<br>власник фінансових активів;<br>власник фізичних активів;<br>власник інтелектуальної власності (видавець, бренд-менеджер);<br>підрядник;<br>брокер із фінансових активів;<br>брокер із фізичних активів;<br>брокер з інтелектуальної власності;<br>брокер із людських активів |

Продовж. табл. 1.11

| 1                             | 2  | 3  |
|-------------------------------|--|--|
| А. Слівотські,<br>Д. Моррісон | На підставі моделі отримання прибутку          | <p>На основі запропонованих рішень споживачів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>на основі піраміди продукції;</li> <li>на основі мультикомпонентної системи;</li> <li>комутуючого типу;</li> <li>тимчасового типу;</li> <li>локбастерного типу;</li> <li>багат шарового прибутку;</li> <li>виробничого типу;</li> <li>від загальної спеціалізації;</li> <li>на основі початково створеної бази споживачів;</li> <li>від установлення фактичного стандарту;</li> <li>на основі бренду;</li> <li>на основі випуску спеціалізованої продукції;</li> <li>на основі місцевого лідерства;</li> <li>на основі трансакційних масштабів;</li> <li>на основі зайняття провідної позиції в ланцюгу цінності;</li> <li>на основі циклічності попиту і пропозиції;</li> <li>на основі післяпродажних послуг;</li> <li>на основі нових продуктів;</li> <li>на основі відносної долі ринку;</li> <li>на основі кривої накопичення досвіду;</li> <li>на основі структури бізнесу з низькими витратами</li> </ul> |
| А. Дашков,<br>Ф. Симановський | Галузевий підхід (на прикладі меблевого ринку) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Виробнича;</li> <li>виробничо-збутова;</li> <li>девелоперська;</li> <li>конструкторська;</li> <li>посередницька;</li> <li>дилерська;</li> <li>франчайзингова;</li> <li>бізнес-модель ІКЕА, DIY</li> </ul>   |

<sup>1</sup> 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 «Ольвія».

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

### **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.

| Ключові партнери та стейкхолдери   | Ключова діяльність   | Ціннісна пропозиція  | Відносини зі споживачами  | 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.<br><b>Ключові ресурси:</b> 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<br><b>Канали:</b> інтернет-сайт, преса; прямі продажі; торговельні представники.<br><b>Події:</b> національні та міжнародні виставки; структуровані програми відвідування порту.<br><b>Рекламні послуги:</b> 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 «Ольвія»*

*(розроблено автором)*

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 [160] 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 підприємства 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» [3] 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 [93]. 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 [175], 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 [54]. 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 [308] 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 [17]:

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 [188]. 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 [26], 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 необхідним, якщо порт зорієнтований 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 (табл. 1.12) [77].

Таблиця 1.12

#### Внутрішньоорганізаційний шлях нововведення

| 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, як діяльність зі створення комерційно вигідного товару (ініційованого ринком), відбувається за такою схемою: розробка стратегічних цілей, виявлення потреб ринку в нових виробках 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 у вигляді бізнес-моделі:

1. Одержання інформації про генерацію прибутку.
2. Виникнення проблеми нововведення.
3. Розробка ідей, аналіз властивостей бізнес-моделі.
4. Відбір ідей, оцінка їх економічної ефективності.
5. Дослідження, розробка, упровадження бізнес-моделі.
6. Розробка програми технологічного переозброєння підприємства.
7. Виявлення вузьких місць бізнес-моделі.
8. Вибір організаційної структури та типу управління з метою впровадження бізнес-моделі.
9. Оперативне управління впровадженням бізнес-моделі.

Характерними особливостями такої логіки побудови процесу створення нововведення є зв'язок організаційної структури порту з втіленням 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.

| 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 (продуктів порту)                    |                               | ●         |         | ●     | ▲           |                               |
| Оцінка концепцій (продуктів порту)                      | ■                             |           | ●       |       |             |                               |
| Кінцева оцінка продукту і розробка стратегії маркетингу | ■                             | ●         |         | ▲     | ▲           | ▲                             |
| Поточна оцінка продуктів порту                          | ■                             | ●         | ▲       | ▲     | ▲           | ▲                             |
| Упровадження продуктів порту 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 внутрішніми службами під час розробки й упровадження бізнес-моделі [66]*

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 макрорівнях 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 [279, 278].

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» [156] 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 [45].

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 [36].

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 [189].

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 [45].

Відповідно до проекту Закону України «Про державно-приватне партнерство» [146] 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 різноманітних 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 [80]. 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 [103, 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: плановірність, наукова обґрунтованість й економічна доцільність, вибіркова приватизація, оптимальний розподіл функцій між державним і приватним секторами економіки, 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 [103, с. 218].

Узагальнені показники проектів ДПП у портовій інфраструктурі наведено в табл. 1.13. 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 концесійними 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 1.13*

Проекти державно-приватного партнерства портів [276, 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 Тихо-океанський 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. 1.13, 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 кожній 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 [58, 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 [186, 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 підвищуються 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 [179, 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 [38] досліджує процеси нейтралізації фінансових, податкових та інвестиційних ризиків. Праці російських авторів О. Лобанова, А. Чугунова, М. Рогова [90, с. 517-618; 163, 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» [24, 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 [234] 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 сконцентрована 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 р.) [234].

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 інформація 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 [234].

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 сукупністю 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 [236] 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 [166]. 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 колективну 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» [289], 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 складати 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 контролю 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 [250]. 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 [249]), 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 [301]; Асоціація ризик-менеджменту і страхування [300]; Національний форум ризик-менеджменту в суспільному секторі [302]. Вказівки щодо внутрішнього контролю містяться також в Об'єднаному кодексі корпоративного управління Британської ради фінансової звітності [237] 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 [283], 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 [213] 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» [158]. 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» [148]. 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 [147]. 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 зовнішнього 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 [236].

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 [247], 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 номер, 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 [210, 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 Міжнародної морської організації та Кодексу торговельного мореплавства, відповідність усім керівництвам ОСІМФ (Oil Companies International Marine Forum), Інституту сертифікованих судових брокерів [245], Співтовариства міжнародних газових і танкерних операторів [304], Асоціації незалежних власників танкерів та операторів нафтових, хімічних та газових танкерів [248]. Стандартизація управління морськими ризиками навколишнього середовища має включати:

- визначення джерел екологічного ризику, таких як дільниці 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.

## Висновки до розділу 1

За результатами дослідження, викладеними в першому розділі, доповнено перелік факторів, що сприятимуть ефективності державної морської політики; оновлено категоріальне поле дослідження; виокремлено теоретичні та сучасні практичні пріоритети реалізації бізнес-моделей морських портів, упорядковано класифікаційні підходи до бізнес-моделей; проаналізовано потенціал розвитку морських портів крізь призму стратегічного менеджменту та регулювання існуючих ризиків діяльності порту.

1. Як свідчить динаміка зміни індексу логістичного виконання та показників генерації прибутку морською портовою галуззю, Україна має невикористаний транзитний потенціал, що потребує оновлення застарілої інфраструктури портів, цільового використання портових зборів, поліпшення якості обслуговування митними службами. Встановлено, що факторами, які сприятимуть ефективності державної морської політики, є такі: інтернаціоналізація, яка має відбуватися через партнерства, корпоратизацію, перехресні володіння, фінансово-операційну участь та інші форми кооперації; формування стратегічних планів як каталізатора 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; упровадження інновацій, які стають основою ефективних бізнес-моделей і джерелом конкурентного прориву.

2. Визначено, що світові лідери морської портової галузі базують свою діяльність на довгостроковому стратегічному плануванні, формуванні бізнес-моделей і створенні механізмів корпоративного управління, заснованих на державно-приватному партнерстві. Доведено, що 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. Обґрунтовано, що за кожним напрямом 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 призначення порту (туристичний, індустріальний) менеджмент порту може встановлювати більш жорсткі стандарти дотримання екологічних норм безпеки та запобігання загрозам забруднення, ніж це вимагається нормативно-правовими національними актами.

3. Встановлено, що стратегічні цілі морських портів мають не тільки відповідати пріоритетам розвитку країни, але і супроводжуватися процесами оптимізації існуючої або розробки нової бізнес-моделі порту з відповідним дотриманням елементів: ключові стейкхолдери, ключова діяльність, ціннісна пропозиція, відносини зі споживачами, структури потоків доходів та витрат.

4. У результаті аналізу трактувань категорії «бізнес-модель» запропоновано ідентифікувати бізнес-модель як механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, що 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.

5. Дослідження бар'єрів та стимулів створення державно-приватних партнерств у морській портовій галузі дозволило стверджувати, що принципами корпоратизації мають бути: вибірковість, наукова обґрунтованість та оптимальний розподіл функцій між державними і приватними суб'єктами морської портової галузі. Доведено, що галузеве й територіальне управління завжди перебуває у стані розв'язання протиріч. З одного боку, це пояснюється



балансування економіки і захистом інтересів суспільства, а з іншого – прагненням до вільної конкуренції та отримання прибутку. Резервом підвищення ефективності та дієвості економічної системи є створення доданої вартості підприємствами країни. Використання ресурсів і технологій стає основою отримання необмеженого прибутку у випадку створення підприємством цінності для споживача. Із цієї позиції актуалізується використання й удосконалення тих бізнес-моделей, які посилюють ціннісну орієнтацію на суспільство, одночасно забезпечуючи комерційний дохід.

6. Розглянуто підходи до державного регулювання ризиків морської портової галузі на основі стандартів і норм ризик-менеджменту. Встановлено, що ризикове середовище має регулюватися тригерними системами, чіткою відповідальністю та встановленням пріоритетів ризик-менеджменту навколишнього середовища. При цьому стандартизація управління морськими ризиками навколишнього середовища має включати: визначення джерел екологічного ризику, таких як дільниці обробки та зберігання вантажів, приміщення для очищення ємкостей тощо; формулювання цілей і 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; систему 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.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [109; 111; 113; 118; 120; 122; 130; 136].

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАКРОПОЛІТИЧНИМИ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

#### **2.1 Методологічні положення управління ризиками політики розвитку потенціалу морських портів**

Ефективне функціонування національної економіки та її галузей обумовлене різноманіттям чинників: взаємодією факторних і товарних ринків, інфраструктурним забезпеченням господарської діяльності, зовнішньоекономічними зв'язками та стабільністю процесів створення доданої вартості. Усталене в сучасному мейнстрімі дуалістичне трактування теорії вартості передбачає методологічний синтез витратних (трудових) постулатів і концепту граничної корисності. У даному контексті доведено, що ринок як механізм взаємозв'язку компонентів соціально-економічної системи, по-перше, забезпечує формування умов включення індивідуальної господарської діяльності в суспільну працю. У зв'язку з цим суспільно необхідні витрати спричинені ефективністю функціонування зазначеного механізму. По-друге, ідентифікація суспільно необхідних витрат передусім спрямована на мінімізацію сукупних витрат суспільної праці, а отже, на максимізацію функцій корисності агентів ринкової системи. По-третє, активне залучення національної економіки України у глобальні ланцюги створення доданої вартості обумовлює тенденцію до зростання вагомості трансакційних витрат порівняно з факторними складовими. На підставі цих тез і результатів вивчення еволюції гносеологічного підґрунтя створення доданої вартості доведено доцільність формування неінституційного методологічного конструкту дослідження (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Неоінституційний методологічний конструкт дослідження

Розроблено автором

Системне трактування постулатів неоінституціоналізму обумовлює обов'язкове врахування наявних прямих і зворотних взаємозв'язків у межах соціально-економічної системи. Негативні зв'язки спрямовані на збереження існуючих структур і компонентів (реалізацію опортуністичної поведінки економічних суб'єктів) на підґрунті обмеженої раціональності, а позитивні забезпечують сприйнятливість до зовнішніх інформаційних й енергетично-матеріальних потоків (інституційного середовища функціонування). Діалектика

зазначених взаємозв'язків приводить до сталості соціально-економічної системи, динаміки її кількісних та якісних параметрів.

Таким чином, онтологізація морського порту як суб'єкта господарювання передбачає його трактування як виробника матеріальних благ або послуг, з одного боку, і як форми координації та організації – з іншого. У свою чергу, бізнес-модель такого суб'єкта буде спрямована на формування оптимальних зворотних зв'язків у формі інституційних контрактів, що забезпечують мінімізацію трансакційних витрат та максимізацію корисності, отримуваної всіма стейкхолдерами.

Запропонований методологічний конструкт обумовлює доцільність відмови від використання дефініції «додана вартість» в усталеному розумінні та переходу до більш загальної категорії «спільна цінність». В роботі запропоновано ідентифікувати «спільну цінність» як результат підприємницької діяльності спрямований на максимізацію отримуваної всіма стейкхолдерами корисності за умов збалансування економічних, екологічних та соціальних наслідків такої діяльності.

Спільна цінність, яку створюватиме морський порт, враховує те, що в результаті діяльності кожного суб'єкта має відбуватися максимізація корисності всіх стейкхолдерів шляхом ефективного виконання зазначених ролей. Цими стейкхолдерами є: держава, інвестори, власники, контрагенти портів, населення портового регіону, штатні робітники, запрошені фахівці. При цьому сталий розвиток морської портової галузі досягається за рахунок вбудови у глобальні ланцюги доданої вартості через міжнародну інтеграцію, злиття та поглинання портів, створення компаній із перехресним володінням зокрема.

Максимізація корисності стейкхолдерів можлива шляхом оптимізації впливу позитивних та негативних екстерналій у діяльності морської портової галузі. Позитивні екстерналії: інтернаціоналізація, розвиток морського туризму та дозвілля, оновлення берегової інфраструктури, спрощення митного оформлення, усунення адміністративних перешкод, розвиток торговельного мореплавства,

суднобудівництва, судноремонту, приладобудування, будування судноплавних каналів, мостів, підвищення кваліфікації кадрів, підвищення рівня працевлаштування та заробітної плати. Негативні екстерналиї: конкуренція в портах, підвищений рівень імовірності порушення екологічної та фізичної безпеки в порту, безпеки перевезення вантажів, пасажирів і багажу, складність координації роботи та взаємодії різних видів транспорту, власників вантажів, експедиторів, стивідорів у порту.

З точки зору запобігання формуванню негативних екстерналиї спільна цінність формує умови для досягнення високого екологічного статусу та захисту ресурсів, на яких базується економічна морська прибуткова діяльність. Таким чином, у рамках концепції сталого розвитку портів необхідними елементами стають: економічна складова – регіональний та макроекономічний розвиток; соціальна складова – підвищення рівня життя населення робітників морської портової галузі; екологічна складова – виконання вимог екологічних стандартів. Спільна цінність, як процес створення доданої вартості для забезпечення сталого розвитку, мотивує реалізацію інтегрованого підходу для всіх органів влади та менеджменту на галузевому й адміністративному рівнях у морській портовій галузі, що дозволяє систематично прагнути до синергії, ідентифікувати розбіжності та неефективність.

Інтегрований ризик-менеджмент на рівні підприємства (Enterprise Risk Management – це підхід, який набув поширення у XXI 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 [8, 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 [293, с. 71] й А. Слівотські, вважають, що стратегічний ризик-менеджмент потребує окремої дослідницької методології та практики впровадження. Окремі автори [138, 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.

Таблиця 2.1

Визначення поняття «управління ризиками» (ризик-менеджмент) <sup>1</sup>

| Автор,<br>джерело                        | Визначення   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Ф. Дорфман [230]                         | <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 [223]                          | <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,<br>У. Шенкір,<br>П. Вокер [5] | <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 [201]                          | <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   |
| А. Лобанов [91]                          | <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. |

| 1                                    | 2   |
|--------------------------------------|---|
| В. Буянов [24]                       | <p>Кінцева мета традиційного ризик-менеджменту відповідає традиційній цільовій функції підприємництва: отримання максимального прибутку та оптимального прийняттого 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.</p> <p><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.</p> <p>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.</p> <p>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</p> |
|                                      | <p>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</p>   |
| Е. Уткін,<br>Д. Фролов<br>[187]      | <p><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</p>   |
| Г. Чернова, А.<br>Кудрявцев<br>[200] | <p><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</p>  |
| Е. Човушян,<br>М. Сидоров<br>[202]   | <p><i>Управління 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</p>   |
| RIMS [240]                           | <p><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:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) значення вартості – визначає основи і підходи для створення, зберігання та захисту вартості підприємства, яке одночасно виступає джерелом конкурентної переваги;</li> <li>2) відображення – адресоване ненавмисним наслідкам і потенційним загрозам, що виникають у результаті створених оперативних планів, призначених для виконання стратегії;</li> <li>3) структурованість – призначена оцінювати ризики й заохочувати до компромісів відповідно до схильності організації до ризику;</li> <li>4) інформування – підвищення обізнаності щодо ризиків та прийняття</li> </ol>  |



## Продовж. табл. 2.1

| 1  | 2   |
|--|---|
|  | <p>свідомих рішень з урахуванням ризику в рамках стратегічних рішень на рівні ради директорів і виконавчого керівництва;</p> <p>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;</p> <p>6) заснування на процесі – прикладний метод і процес</p>  |
|  | <p>прийняття стратегічних рішень, операційного втілення цих рішень і реагування на галузеві, економічні або технологічні зміни;</p> <p>7) умовність – оцінка стратегії в контексті значних внутрішніх і зовнішніх умов, таких як організаційні можливості, середовище, сильні сторони, події, тенденції та політика акціонерів;</p> <p>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;</p> <p>9) міждисциплінарність – охоплює перетинання стратегічного планування, управління ризиками та втілення стратегії;</p> <p>10) орієнтація на сценарій – концентрація на розрахунку інвестицій, потреби в ресурсах та розподілі капіталу через сценарії та стрес-тестування.</p> <p><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:</p> <p>1) охопленні всіх сфер організаційного впливу ризику (фінансового, операційного, звітності, дотримання, управління, стратегічного, репутаційного та ін.);</p> <p>2) встановленні пріоритетів та управлінні загрозами за принципами портфельного менеджменту замість ситуативного управління;</p> <p>3) оцінюванні портфеля ризиків у контексті всіх значущих внутрішніх і зовнішніх факторів середовища, систем, обставин і зацікавлених сторін;</p> <p>4) визнанні, що індивідуальні ризики в рамках всієї організації взаємопов'язані і можуть створити об'єднану експозицію, яка відрізняється від суми індивідуальних ризиків;</p> <p>5) забезпеченні структурованого процесу для управління всіма ризиками незалежно від їх кількісного чи якісного характеру;</p> <p>6) розгляді ефективного управління ризиками як конкурентної переваги;</p> <p>7) прагненні впровадити управління ризиками як компонент в усіх найважливіших рішеннях у рамках усієї організації</p> |
| <p>Керівництво з інтегрованого управління ризиками [242]</p> | <p>Підхід до управління ризиками включає кілька видів діяльності в дизайні процесу:</p> <p>розвиток розуміння організації та її контексту з метою виявлення чинників, які можуть істотно вплинути на розробку підходу до управління ризиками та його процес;</p> <p>формування загальної політики управління ризиками за підтримки вищого керівництва;</p>  |

| 1                              | 2  |
|--------------------------------|--|
|                                | визначення сфери відповідальності в управлінні ризиками в рамках організації;<br>виділення ресурсів для впровадження і підтримки системи управління ризиками в рамках організації;<br>конкретизація стандартного процесу управління ризиками, у тому числі загальної термінології;<br>встановлення комунікацій і механізмів звітності з управління ризиками  |
| Глосарій Swiss Re [240]        | <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 [305]              | <i>Управління ризиками</i> включає:<br>встановлення правлінням організації ризик-апетиту (консервативний чи агресивний);<br>ідентифікацію ризиків відповідно до цілей (наприклад, для капіталу або прибутковості) і їх причин за видами – кредитний, ринковий, операційний та ін.;<br>використання узгодженого методу вимірювання ризику – кредитна градація, вартість з урахуванням ризику тощо;<br>залучення менеджерів первинного ризику – співробітників, які відповідальні за ризики – менеджери зі зв'язків, продавці, операційний персонал та ін.;<br>використання інформації з метою сприяння моніторингу ризиків;<br>контроль рівня прийняття ризику через ліміти, делеговані повноваження тощо;<br>незалежність управління ризиками для забезпечення переваг |
| Глосарій Solvency II [292]     | <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 [214]                 | <i>Ризик-менеджмент</i> – ідентифікація ризиків, кількісне вимірювання ризиків, пом'якшення впливу ризиків, мінімальне розподілення капіталу   |
| ERM Integrated Framework [234] | 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  |

<sup>1</sup> Складено автором.

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.

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 інструкціях 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 [234]. Критичний аналіз цього документа з урахуванням здобутків інших зарубіжних авторів дозволяє погодитися з таким переліком компонентів інтегрованого ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management – ERM) [252, 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. 2.2).

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

*Рис. 2.2. 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; сформулювати 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 <sup>1</sup>

| 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 |

## Продовж. табл. 2.2

| 1   | 2  |
|---|--|
| 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 густина 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   |
| <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 виконувани 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, несвоечасність інформації, неефективна організаційна структура управління |

## Продовж. табл. 2.2

| 1  | 2  |
|--|--|
| 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, неієздатність ключових працівників  |
| 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><br>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   |

<sup>1</sup> 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<sup>1</sup>

| 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  |
| 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   |

## Продовж. табл. 2.3

| 1   | 2   |
|---|---|
| 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   |
| 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:<br>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   |

*Продовж. табл. 2.3*

| 1  | 2   |
|--|---|
| 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   |

<sup>1</sup> 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 [293] 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.

Для практичного впровадження управління ризиками потрібне здійснення трудових дій, які супроводжуються необхідними знаннями та вміннями [164, 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 ризик-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.

Таблиця 2.4

Структура управління ризиками морського порту «Ольвія»<sup>1</sup>

| 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   |
| 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:<br>- відділ договірної роботи;<br>- 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   |

Продовж. табл. 2.4

| 1  | 2  | 3             |
|--|--|---------------|
| 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           |
| 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:<br>- відділ державних закупівель;<br>- група побуту;<br>- здоров'я пункт | Забезпечення необхідних умов для діяльності підприємства, тендерна діяльність, медогляд  | 2.9, 3.1      |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

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 без-перервністю 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 уможлиблює 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 [69; 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 специфічної вартості, їх вартість визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок [231].

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 [30,

с. 8]. Науковець вважає, що саме ключові ризики є причиною зменшення фінансових, технологічних та інших видів ризиків.

Таблиця 2.5

Європейська модель ділової досконалості (EFQM Excellence Model) для Портів тотальної якості (Total Quality Management Ports) [220, с. 8]

| EQA критерій                        | Виміри TQP  |
|-------------------------------------|---|
| 1                                   | 2   |
| Лідерство (можливість)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокові зобов'язання щодо TQM і розгортання ресурсів для організації якості;</li> <li>- розповсюдження культури лідерства в порту (фахівців залучають до управління портом, роботи в команді, процесу контролю, навчання тощо);</li> <li>- мотивація персоналу порту до досягнення конкретних цілей, розширення прав і можливостей у мотивації персоналу;</li> <li>- фокусування уваги на методах управління змінами й удосконаленні;</li> <li>- створення і бачення місії порту, усвідомлення цінності досконалості</li> </ul>  |
| Політика і стратегія (можливість)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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);</li> <li>- управління інформацією (управління інформацією порту від зацікавлених сторін для формування стратегічного мислення);</li> <li>- розробка стратегічного бізнес-плану (використання таких методів, як збалансована система показників) на основі бачення і місії (комунікації, звітування й оновлення планів);</li> <li>- розвиток прихильності персоналу до місії та цілей порту;</li> <li>- розвиток менеджменту і процесів підтримки (управління якістю та безпекою, людськими ресурсами, комунікації зі стейкхолдерами, інформаційна система, фінансові процеси)</li> </ul> |
| Персонал (можливість)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- чітке визначення роботи персоналу порту (повний чи неповний робочий день, контрактні / тимчасові робітники, волонтери);</li> <li>- розробка плану управління людськими ресурсами;</li> <li>- оцінка процесів розвитку (винагороди і визнання персоналу порту);</li> <li>- кваліфікації персоналу, його навчання, розширення прав і можливостей (розвиток самоврядних команд, що прагнуть досконалості);</li> <li>- підтримка зворотного зв'язку «задоволеність персоналу – управління процесом»</li> </ul>   |
| Партнерство та ресурси (можливість) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення стратегії та культури управління портом із використанням ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> <li>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);</li> </ul> </li> <li>- 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);</li> </ul>  |

Продовж. табл. 2.5

| 1                                      | 2   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- окреслення «внутрішніх» ресурсів порту й управління ними через чотирифазовий аналіз: а) фінанси; б) будівлі, технології та обладнання; в) технології; г) інформація і знання;</li> <li>- розгляд партнерства з приватним сектором і портовою адміністрацією для розвитку інформаційних систем;</li> <li>- інтерактивний обмін інформацією між портом і портовими користувачами за допомогою формальних процесів</li> </ul>   |
| Процеси (можливість)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток культури управління, що більше ґрунтується на процесному, ніж на функціональному, підході;</li> <li>- побудова моделі ключових і допоміжних процесів порту для того, щоб задовольнити потреби зацікавлених сторін у рамках стратегічного плану;</li> <li>- взаємозв'язок портових процесів із специфічними факторами вимірювання (включення горизонтальної та вертикальної інтеграції порту як елементів транспортного ланцюга)</li> </ul>  |
| Результати для споживачів (результат)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- клієнтами є всі, хто одержує від порту товари і / або послуги;</li> <li>- порти працюють через фокусування на зовнішній задоволеності клієнтів та її вимірюванні;</li> <li>- задоволення потреб клієнтів, лояльність клієнтів і споживча цінність є ключовими показниками роботи порту;</li> <li>- сегментація клієнтів порту приводить до конкретних заходів, зокрема наявності спеціалізованих терміналів, доступних для основних клієнтів</li> </ul>  |
| Результати для персоналу (результат)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- співробітників порту необхідно розглядати як важливу зацікавлену сторону;</li> <li>- сприйняття персоналу порту вимірюється через його задоволення умовами праці;</li> <li>- розробка внутрішніх показників ефективності роботи персоналу;</li> <li>- розробка стратегії, в якій пов'язані порт і результати його роботи з результатами для всіх співробітників порту</li> </ul>   |
| Результати для суспільства (результат) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- співпраця порту з громадськістю за такими напрямками: безпека фізичних осіб; стійкість порту; збереження ресурсів; гармонія з місцевим співтовариством; внесок у суспільний інтерес;</li> <li>- оцінювання стратегії співпраці порту із громадськістю;</li> <li>- визначення комунікаційної стратегії порту за результатами для суспільства</li> </ul>   |
| Ключова діяльність (результат)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- окреслення ключових результатів діяльності з точки зору стратегії порту, якості та рівня обслуговування клієнтів;</li> <li>- 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);</li> <li>- бізнес-результати мають бути тісно пов'язані з менеджментом;</li> <li>- побудова управлінської та / або лідерської культури за результатами вимірювань</li> </ul> |

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 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 бізнес-моделі. Науковці запропонували нову формулу прибутку, що має такі складові [30, 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, непідконтрольних 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 [30, 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 [30, 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 [16, 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, вибіркоче 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 [6, 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, модель 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» [198] 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. 2.3).

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

*Рис. 2.3. 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?» [174] 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;<br>- зміна пріоритетів клієнтів;<br>- спосіб забезпечення прибутковості бізнесу; |
|                               | Вибір клієнтів                                      | - цільова аудиторія  |
| Унікальна пропозиція цінності | Логістика та партнерські зв'язки                    | - система закупівель;<br>- відносини з постачальниками та партнерами;                              |
|                               | Організація виробництва та продажів                 | - технології та спосіб організації виробництва;  |
|                               | Система розвитку продуктів; дослідження та розвиток | - система збуту;<br>- управління витратами;<br>- організація досліджень та розробок                |
| Модель прибутку               | Управління формуванням прибутку                     | - механізм отримання прибутку;<br>- 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;<br>- механізм управління персоналом        |

Г. Хемел у дослідженні [197] 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. 2.4).

| <i>Вигоди споживачів</i>  | <i>Конфігурація</i>  |  | <i>Обмеження компанії</i>        |
|---|--|--|----------------------------------|
| <b>Клієнтський інтерфейс</b>  | <b>Ключова стратегія</b>   | <b>Стратегічні ресурси</b>                               | <b>Ціннісна мережа</b>           |
| 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. 2.4 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 [46] 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 [201, 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 постачальників 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, персонал, партнерство та ресурси, процеси, результати для споживачів, результати для персоналу, результати для суспільства, 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 [85; 165; 179; 207].

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 [161]. 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 [173, с. 88]. Якщо ці умови будуть дотримані, то розподіл частоти може бути перетворений на розподіл ймовірності. 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 ймовірності 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 ймовірності можливих результатів із блоку вибірових 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  $\mu$  – передбачувана вартість.

Для вимірювання відносного ризику використовується коефіцієнт варіації. Відносний ризик передбачає здійснення інвестицій, що дуже відрізняються за величиною. Таким чином, результуючим 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 врахувати 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  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення;

$\mu$  – передбачувана вартість (середня величина).

Яку стратегію обере ОПР, залежить від її ставлення до ризику у зв'язку з віддачею, від загального фінансового стану тощо [182].



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 [173, 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  $\alpha$  [132, с. 105]. Для оцінки очікуваного результату проекту з урахуванням ризику  $NPV$  коригується (множиться) на коефіцієнт  $\alpha$

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

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

$\alpha_t$  – 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 [195]:

використання кредитів (рівень ризику високий, якщо підприємство не може здійснити поточну діяльність без використання позикових 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 рентабельність);

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 візуалізує 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;

б) 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»<sup>1</sup>

| 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%.<br>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  |

## Продовж. табл. 2.7

| 1   | 2  |
|---|--|
| <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.<br>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   |
| 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:<br>1) занадто багато коштів інвестовано в запаси, а надлишкові активи є непродуктивними та являють собою вкладення з низькою або нульовою рентабельністю;<br>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.<br>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 |

Продовж. табл. 2.7

| 1  | 2   |
|--|---|
|  | підприємства враховуються за ціною, набагато нижчою за ринкову  |
| Коефіцієнт використання власних коштів           | Показує, скільки прибутку отримано на одиницю капіталу, вкладеного власниками   |
| Коефіцієнт рентабельності продажів               | Показує величину прибутку, отриману на гривню реалізованої продукції. Розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації за відповідний період   |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами | Показує величину прибутку, отриману на гривню витрат. 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 $X_1$ = оборотний капітал / усього активів; $X_2$ = прибуток від продажів / усього активів; $X_3$ = нерозподілений прибуток / усього активів; $X_4$ = власний капітал / позиковий капітал  |
| 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 відсотків і податків / усього активів; $C$ = прибуток до оподаткування / 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 $X_1$ – відношення суми коштів і дебіторської заборгованості до підсумку балансу; $X_2$ – відношення суми власного капіталу і довгострокових пасивів до підсумку балансу; $X_3$ – відношення витрат на обслуговування позик до виручки від продажів; $X_4$ – відношення витрат на персонал до прибутку; $X_5$ – відношення прибутку до виплати відсотків і податків до позикового капіталу.<br>Оцінка платоспроможності:<br>- якщо $Z \leq -0,164$ , то ймовірність 10%;<br>- якщо $Z$ від $-0,164$ до $-0,131$ , то ймовірність 20%;<br>- якщо $Z$ від $-0,131$ до $-0,107$ , то ймовірність 30%;<br>- якщо $Z$ від $-0,107$ до $-0,087$ , то ймовірність 40%;<br>- якщо $Z$ від $-0,087$ до $-0,068$ , то ймовірність 50%;<br>- якщо $Z$ від $-0,068$ до $-0,026$ , то ймовірність 70%;<br>- якщо $Z$ від $-0,026$ до $0,002$ , то ймовірність 80%;<br>- якщо $Z$ від $-0,002$ до $0,048$ , то ймовірність 90%;<br>- якщо $Z \geq 0,21$ , то ймовірність 100%. |

<sup>1</sup> Складено автором.

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

Моніторинг ризиків бізнес-моделі морського торговельного порту<sup>1</sup>

| 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; лобювання в уряді; укладання довгострокових договорів; виконання державних замовлень.<br>Відповідно до рекомендацій Світового банку управління політичними та правовими ризиками 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 [60]  |
| Макросоціальні                                      | Страховання; 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 |
| Макроекономічні                                     | Страховання; відмова від проєктів   | Обсяг ВВП; обсяг регіонального ВВП; індекс споживчих цін; середньодушові доходи; обсяг іноземних інвестицій; облікова ставка НБУ   |
| Макрофінансові                                      | Хеджування; прийняття   | Напрямок міжнародних фінансових потоків; зміна порядку і розміру бюджетного фінансування   |

Продовж. табл. 2.8

| 1   | 2   | 3  |
|---|---|--|
| 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 [61]   |
| 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  |
| 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 | Конвертованість валют; обмінний курс валютних операцій на момент укладання договору і момент взаєморозрахунків |



| 1           | 2   | 3  |
|-------------|---|--|
|             | <p>розрахунків; авансовий спосіб платежу і передоплата; операції хеджування – валютні свопи та форвардні контракти.</p> <p>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</p>  |  |
| Споживчі    | <p>Встановлення довгострокового співробітництва на основі взаємовигідних відносин (знижки); маркетингові заходи; отримання гарантій від клієнтів; виявлення фінансової стійкості клієнта; розширення кола платоспроможних клієнтів; зниження залежності</p>   | <p>Рівень показників ліквідності та фінансової стійкості клієнтів; скарги споживачів; відсоток клієнтів, які звернулися повторно; ринкова частка порту; забезпеченість замовленнями (договорами) у днях; кількість постій-</p> |
|             | <p>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</p>   | <p>них клієнтів; кількість нових клієнтів; статистика надлишкових знижок</p>   |
| Конкуренції | <p>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</p> | <p>Рівень цін і маркетингові методи конкурентів; конкурентні переваги</p>  |

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| 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  |
| 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      |

Продовж. 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 використовуваних 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 проекту; диверсифікація програми реального інвестування – включення до програми різних інвестиційних проектів   | Дисконтований грошовий потік; критерії Вальда, Гурвіца, Сейвіджа, 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  |

Продовж. табл. 2.8

| 1                                  | 2  | 3  |
|------------------------------------|--|--|
| 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 спів відношення залучених і власних коштів   |
| 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                       |

Продовж. табл. 2.8

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| 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 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 | 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 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   |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

## **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 інвестора 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 позамитним простором* [78, 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 транзитної 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 і 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 [83, 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 [235, с. 30]. Індустріалізація ототожнюється з промисловою революцією, і під цими явищами мається на увазі зростання частки населення, зайнятого у промисловому виробництві [303, с. 386].

Індустріалізація – це фаза економічного розвитку, коли відбувається відносне й абсолютне переміщення капіталу і трудових ресурсів із сільського господарства у промисловість, особливо обробну [233, 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 архітектури продукту потребує контролю стадій реалізації інтегрованої технології. Щоб здійснювати контроль, учасники ланцюга доданої вартості мають бути пов'язані досить жорсткими відносинами в рамках однієї вертикально інтегрованої корпорації [31, 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 приходять 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

$$ВВП = ВДВ + ПДВ + ЧП , \quad (2.7)$$

де *ВДВ* – 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 ПІ 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 [29, 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 нової гео економічної 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 [309]. 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 [307].

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) [294].

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 розраховуються на основі 5 глобальних матриць вводу-виводу бази даних TiVa [269].

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 [58, 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) [320] проекту Європейської комісії та дослідниками Міжнародної торговельної комісії США й Інституту економік, що



розвиваються при Організації сприяння зовнішній торгівлі Японії IDE-JETRO [63].

У дослідженні ОЕСР «Взаємопов'язані економіки. Набуття переваг від глобальних ланцюгів доданої вартості» [246] 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 імпорتنі 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 загальноновизнаних 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 соціальної 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 найбільш біднішим 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 [269].

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. 2.9).

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 [320].

Таблиця 2.9

Індекс участі країн (вибірково) <sup>1</sup>

| Країна            | Рік   |       |        |       |
|-------------------|-------|-------|--------|-------|
|                   | 2000  | 2005  | 2008   | 2009  |
| 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 |

<sup>1</sup> Дані станом на 21.10.2014 р., статистика ОЕСР, Індикатори ГЛІВ, травень 2013 р. [269].

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-імпортової діяльності морських торговельних портів; доведено, що додана вартість, як показник участі у процесі створення продукту чи послуги в експортно-імпортової діяльності, розглядається міжнародними торговельно-економічними організаціями з різних методологічних позицій з метою її обліку за джерелом походження чи привласнення.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі обґрунтовано доцільність використання інструментарію неінституційної теорії в дослідженні процесів формування бізнес-моделей; розкрито сутність категорії «спільна цінність» у контексті реалізації бізнес-моделей розвитку морських портів; запропоновано концептуалізований підхід до формування державної морської політики сталого розвитку морських портів; запропоновано методичний підхід до управління ризиками політики розвитку потенціалу морських портів за трьома рівнями з визначенням відповідних джерел виникнення ризиків, проявів або наслідків їх реалізації, методів управління ризиками та критеріями їх оцінювання, що уможливорює розподілення повноважень і відповідальності при впровадженні управління ризиками відповідно до функцій органів державної влади та організаційної структури управління;

1. Онтологізація морського порту як суб'єкта господарювання передбачає його трактування як виробника матеріальних благ або послуг, з одного боку, і як форми координації та організації – з іншого. У свою чергу, бізнес-модель такого суб'єкта буде спрямована на формування оптимальних зворотних зв'язків у формі інституційних контрактів, що забезпечують мінімізацію трансакційних витрат і максимізацію корисності, отримуваної всіма стейкхолдерами. Запропонований методологічний конструкт обумовлює доцільність відмови від використання дефініції «додана вартість» в усталеному розумінні та переходу до більш загальної категорії «спільна цінність».

2. Аргументовано, що систему управління доцільно вдосконалювати 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 правлінням корпорації. 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.

3. Виявлено ризики політики розвитку потенціалу морських портів; наведено фактори їх виникнення, наслідки реалізації, індикатори оцінювання та методи управління, сформовано структуру управління ризиками, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту морського порту на прикладі ДП МТП «Ольвія». Ризики ідентифіковано, розподілено та пронумеровано 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 морський порт не може контролювати, 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.



4. Доведено ефективність створення в портах експортно-виробничих зон, у яких будуть розміщені окремі ланки глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Типовими механізмами організації даних зон є такі альтернативи: розташування вільної зони на території країни з одночасним її перебуванням під юрисдикцією іншої країни, тобто поза митним простором; створення в портах наукових парків; створення технополісів у зонах, наближених до морських портів.

5. Обґрунтовано розробку бізнес-моделей портів у рамках Європейської моделі ділової досконалості 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) за категоріями: лідерство, політика і стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси, результати для споживачів, результати для персоналу, результати для суспільства, результати ключової діяльності.

6. Сформульовано методичні положення щодо виміру потенціалу експортно-імпортової діяльності морських торговельних портів; доведено, що додана вартість, як показник участі у процесі створення продукту чи послуги в експортно-імпортової діяльності, розглядається міжнародними торговельно-економічними організаціями з різних методологічних позицій з метою її обліку за джерелом походження чи привласнення. На макроекономічному рівні ефект від участі морських портів у глобальних ланцюгах доданої вартості пропонується оцінювати за методологічним підходом «Торгівля в доданій вартості» ОЕСР та СОТ. Для цього сформовано базу даних показників оцінки: індекс Герфіндаля-Гіршмана; індекс структурної зміни; індикатори TiVA (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; індекс кількості стадій виробництва (Index of number of production stage), індекс відстані до кінцевого попиту (Index of distance to final demand).

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [106; 110; 114; 115; 119; 123; 125; 126; 129; 134; 137; 267; 288].

## РОЗДІЛ 3

### СТАН РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Передумови та чинники розвитку морської портової галузі

У третьому розділі «Стан розвитку морської портової галузі в Україні» обґрунтовано, що аналіз державної морської політики може здійснюватися з використанням підходу, згідно з яким сама політика оцінюється через індекси обмежуючих заходів для іноземних суб'єктів та індекси заходів підтримки, які стосуються національних суб'єктів. Європейській морській політиці притаманний інтегрований підхід для всіх органів влади та менеджменту на галузевому й адміністративному рівнях, що дозволяє систематично прагнути до синергії та ідентифікувати розбіжності й неефективність за рахунок балансу інтеграції та регіоналізації.

Результати діагностики показників функціонування стивідорних компаній в морських портах дозволяють визначити базові тренди розвитку та обґрунтувати напрямки удосконалення державної морської політики з метою підвищення ефективності інфраструктурного забезпечення національної економіки та формування дієвих бізнес-моделей розвитку портів.

На кінець 2016 р. інфраструктурна складова морського транспортного комплексу буде представлена 13 континентальними портами спроможними забезпечити 262 млн. тон пропускну здатності на рік. Результати аналізу динаміки загальних обсягів переробки вантажів стивідорними компаніями (СтК) в морських портах (табл. 3.1) вказують на їх зменшення на 12,74% протягом 2012-2016 рр.

Найбільше зниження спостерігається в 2016 р. – 8,9% порівняно з 2015 р. Виявлено, що протягом аналізованого періоду відбулося істотне зменшення частки державних СтК на причалах Адміністрації морських портів України (АМПУ) до 29,16 % та відповідне зростання обсягів переробки вантажів

приватними Стк на причалах АМПУ та власних причалах – відповідне зростання на 6,69 % та 3,48 %.

Таблиця 3.1

Основні показники функціонування стивідорних компаній  
в морських портах України

| Показник  | Рік           |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
| Обсяг переробки вантажів, тис. тон                                    | 150<br>985,34 | 148<br>605,62 | 144<br>866,10 | 144<br>686,99 | 131<br>745,91 |
| <i>Структура переробки за типом власності стивідорних компаній, %</i> |               |               |               |               |               |
| Державні стивідорні компанії на причалах АМПУ                         | 39,33         | 36,89         | 33,93         | 33,85         | 29,16         |
| Приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ                         | 33,93         | 33,56         | 34,21         | 35,22         | 40,62         |
| Приватні стивідорні компанії на власних причалах                      | 26,74         | 29,56         | 31,86         | 30,93         | 30,22         |
| <i>Структура переробки за типом вантажів, %</i>                       |               |               |               |               |               |
| Наливні вантажі   | 13,58         | 12,98         | 9,90          | 8,23          | 8,19          |
| Суховантажні сипучі   | 63,72         | 63,53         | 67,85         | 72,85         | 70,90         |
| Товарно-штучні вантажі  | 22,70         | 23,49         | 22,25         | 18,91         | 20,91         |
| <i>Структура переробки залежно від характеру сполучення, %</i>        |               |               |               |               |               |
| Експорт   | 64,40         | 67,59         | 72,26         | 71,87         | 76,06         |
| Імпорт  | 10,65         | 12,18         | 11,04         | 12,41         | 12,13         |
| Транзит   | 23,39         | 18,32         | 14,30         | 10,99         | 7,84          |
| Внутрішнє сполучення  | 1,55          | 1,91          | 2,40          | 4,73          | 3,98          |
| <i>Інтегральні галузеві індекси</i>                                   |               |               |               |               |               |
| <i>Індекс Херфіндаля-Хіршмана в розрізі структури вантажів</i>        |               |               |               |               |               |
| Наливні вантажі   | 1655,57       | 1429,56       | 2463,01       | 2646,35       | 2515,10       |
| Суховантажні сипучі   | 1887,13       | 2170,46       | 2333,91       | 2276,03       | 2042,70       |
| Товарно-штучні вантажі  | 1652,25       | 1713,44       | 2054,16       | 2473,66       | 2780,22       |
| <i>Індекс структурних зрушень в розрізі структури вантажів</i>        |               |               |               |               |               |
| Наливні вантажі   | -             | 0,14          | 0,17          | 0,05          | 0,09          |
| Суховантажні сипучі   | -             | 0,04          | 0,04          | 0,03          | 0,06          |
| Товарно-штучні вантажі  | -             | 0,05          | 0,10          | 0,14          | 0,06          |
| <i>Базові галузеві фінансово-економічні показники</i>                 |               |               |               |               |               |
| Задіяний капітал, млн грн   | 27976,1       | 26727,0       | 28343,4       | 28592,0       | 31444,1       |
| Чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб      | 24,3          | 24,3          | 23,5          | 22,2          | 22,0          |
| Чистий прибуток, млн грн  | 1880,5        | 1094,0        | 2607,7        | 3847,8        | 3854,2        |
| Капітальні інвестиції, млн. грн.                                      | 1079,4        | 1157,4        | 967,4         | 421,3         | 650,2         |
| Додана вартість (нормативний розрахунок), млн. грн.                   | 5682,2        | 4261,0        | 6924,2        | 8005,1        | 10496,3       |
| Продуктивність праці, тон на особу                                    | 6215,7        | 6108,4        | 6167,7        | 6522,7        | 5993,9        |
| Продуктивність капіталу, тон на тис. грн.                             | 5,4           | 5,6           | 5,1           | 5,1           | 4,2           |

Розраховано автором за даними АМПУ.

Діагностовано певні структурні зміни обсягів переробки за типами вантажів. Частка наливних вантажів від загального обсягу скоротилася у 2016 р. до 8,2 %, у той час як частка суховантажних сипучих вантажів, навпаки, збільшилася з 63,7 % у 2012 р. до 70,9 % у 2016 р. Визначено, що у 2016 р. по відношенню до 2012 р. найбільшу динаміку зростання показала переробка в морських портах зерна (на 11990 тис тонн). Традиційним для вітчизняних СтК є переважання переробки вантажів експортного призначення (64,4 % – 76,06 %) порівняно з імпортом, транзитом та внутрішнім сполученням.

Найбільша частка обсягів переробки вантажів СтК припадає на морський порт «Южний». У 2012 р. вона склала 26,7% від загального обсягу переробки вантажів, а в 2016 р. – 29,83%. Найбільш негативну динаміку зміни частки обсягів переробки вантажів має Маріупольський морський порт (з 9,87% у 2012 р. до 5,77% у 2016 р.), у той час як Ізмаїльський морський порт збільшив свою частку обсягів переробки вантажів з 1,95 % у 2012 р. до 4,31 % у 2016 р.

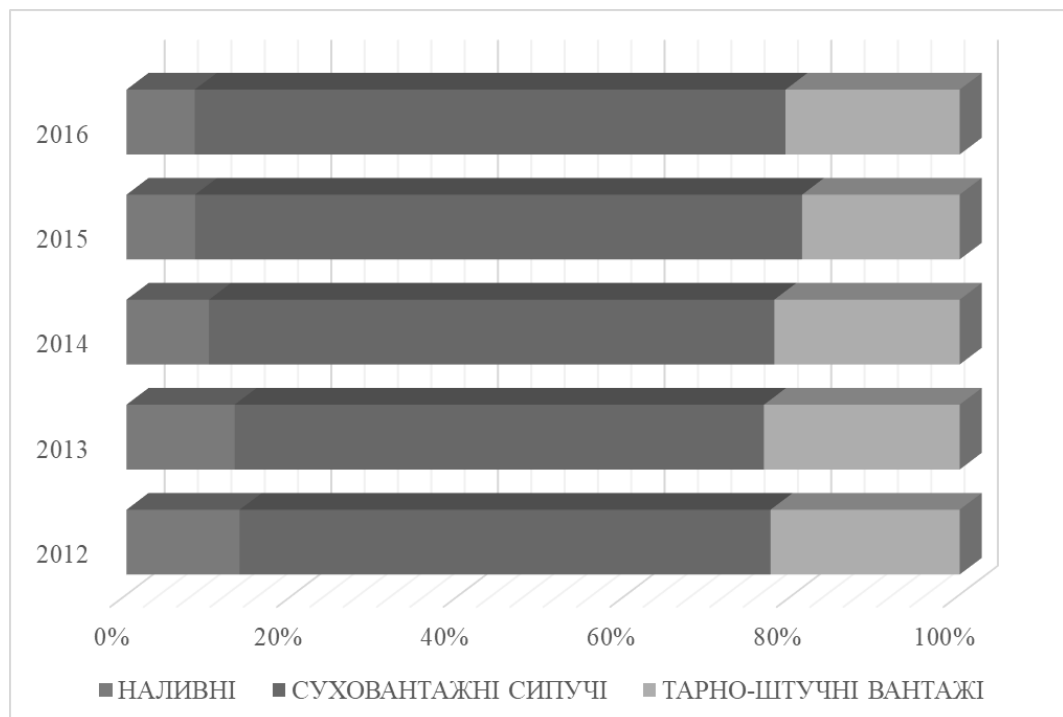
Результати розрахунку галузевих інтегральних індексів (табл. 3.1) вказують на відносно низький рівень конкуренції (індекс Герфіндаля-Гіршмана ( $I_{HH}$ ) на кінець 2016 р. перевищує 2000 одиниць) та свідчать про сталу структуру галузі представлену конкуруючими монополіями. Найбільший рівень монополізації притаманний СтК пов'язаним з переробкою товарно-штучних вантажів ( $I_{HH}$  складає більше ніж 2780 пунктів). Результати розрахунок індексу структурних зрушень (індекс В. Рябцева) вказують на істотні зміни в обсягах переробки СтК наливних та товарно-штучних вантажів протягом 2013-2015 рр. Разом з тим, обробка суховантажних сипучих вантажів має низькі структурні відмінності не вище 0,06 одиниць.

Результатом аналізу базових галузевих фінансово-економічних показників (табл. 3.1) діяльності СтК є висновок про переважно негативні тенденції їх функціонування. Протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення як продуктивності праці, так і продуктивності задіяного капіталу – на 3,56 % та 22,36 % відповідно. Зростання нормативного значення доданої вартості та чистого прибутку СтК є номінальний і не відображає інфляційних

процесів та падіння купівельної спроможності національної грошової одиниці. Таким чином, визначені кризові явища свідчать про зростання загрози банкрутства морських портів та необхідність розробки дієвих механізмів спроможних вивести галузь та СтК на шлях сталого розвитку.

Порівняно з динамікою зменшення обсягів переробки наливних вантажів обсяги переробки суховантажних сипучих вантажів у 2016 році по відношенню до 2012 року знизились лише на 2,9%. Обсяги переробки вугілля, будівельних матеріалів, хімічних та мінеральних добрив у 2016 році знизилися на 54,9%, зменшивши їх частку в обсягах переробки суховантажних сипучих вантажів з 28,2% у 2012 році до 13,1% у 2016 році. З даної групи вантажів найбільше зростання показала переробка зерна в морських портах (на 11990 тис. т.), збільшивши його частку в обсягах переробки суховантажних сипучих вантажів до 42,2% у 2016 році з 2,5% у 2012 році.

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 (рис. 3.1).



*Рис.3.1 Структура переробки по видам вантажів стивідорними компаніями в морських портах за 2012-2016 рр.*

Також відбулися структурні зміни обсягів переробки за типами вантажів. Частка наливних вантажів від загального обсягу у 2012 р. склала 13,6%, а в 2016 р. зменшилася до 8,2%, у той час як частка суховантажних сипучих вантажів, навпаки, збільшилася з 63,7% у 2012 р. до 70,9% у 2016 р. Частка від загальних показників даних типів вантажів змінилася внаслідок того, що обсяг переробки суховантажних сипучих вантажів за ці роки знизився лише на 2,9%, а обсяг переробки паливних вантажів зменшився майже вдвічі (на 47,4%).

Структуру обробки вантажів по портах України наведено на рис. 3.2.

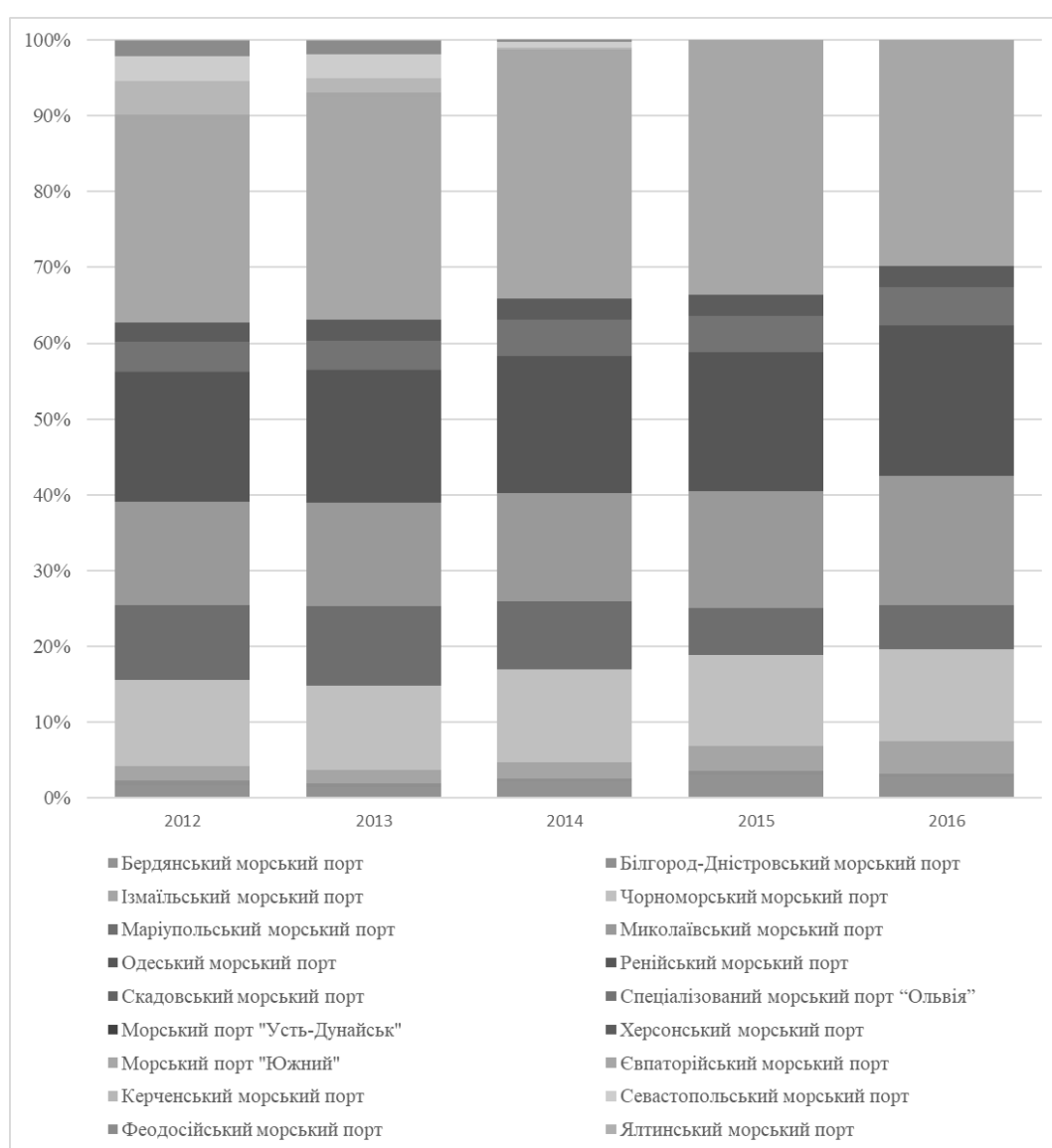


Рис. 3.2. Структура переробки вантажів стивідорними компаніями по морських портах України за 2012-2016 рр. (складено за даними АМПУ)

Найбільша частка обсягів переробки вантажів стивідорними компаніями припадає на морський порт "Южний". У 2012 р. вона склала 26,7% від загального обсягу переробки вантажів, а в 2016 р. – 29,83%. Найбільш негативну динаміку зміни частки обсягів переробки вантажів має Маріупольський морський порт (з 9,87% у 2012 р. до 5,77% у 2016 р.), у той час як Ізмаїльський морський порт збільшив свою частку обсягів переробки вантажів з 1,95% у 2012 р. до 4,31% у 2016 р.

Аналізуючи загальні обсяги переробки вантажів по стивідорних компаніях у морських портах за 2012-2016 рр., можна дійти висновку, що приватні компанії у 2016 р. були більш ефективними, ніж державні (табл. 3.2). Приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ збільшили свій обсяг переробки вантажів на 2288 тис. т, у той час як державні скоротили на 20970 тис. т.

Таблиця 3.2

Загальні обсяги переробки вантажів по стивідорним компаніях  
у морських портах за 2012-2016 рр., тис. тон <sup>1</sup>

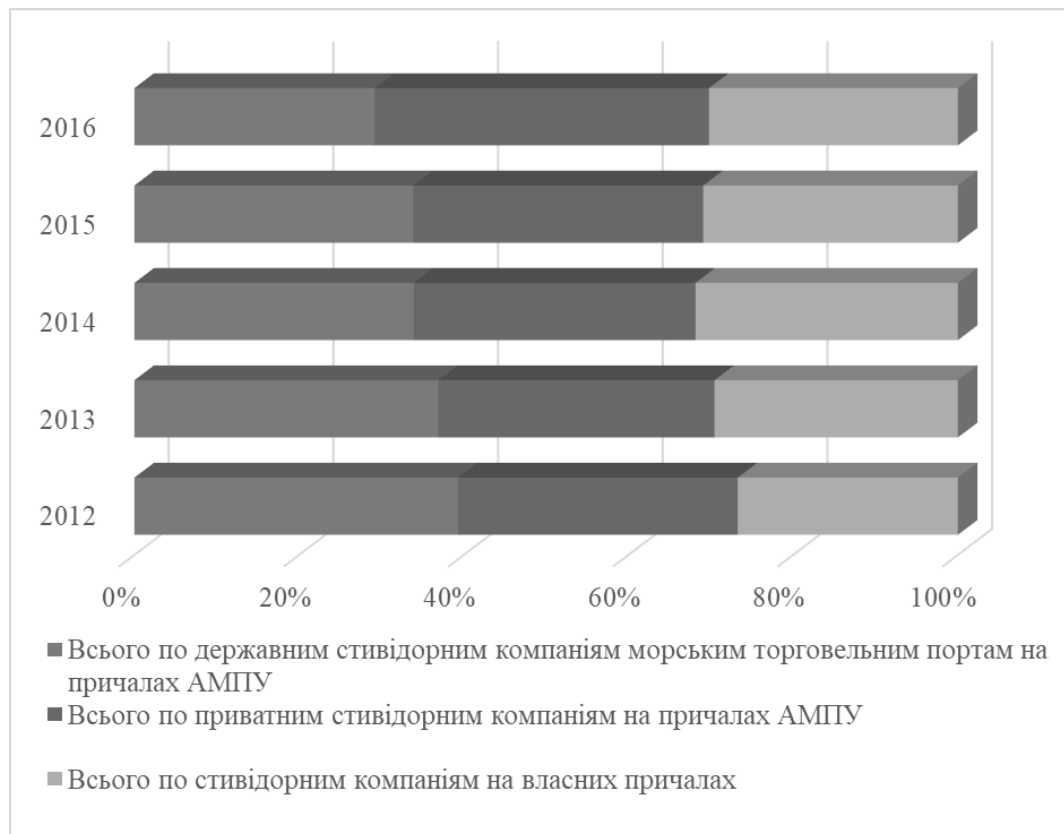
| Вид стивідорних компаній   | Рік       |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
| Державні стивідорні компанії морських торговельних портів на причалах АМПУ | 59 386,6  | 54 815,3  | 49 153,4  | 48 981,0  | 38 416,4  |
| Приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ                              | 51 226,8  | 49 868,7  | 49 551,7  | 50 958,3  | 53 515,2  |
| Стивідорні компанії на власних причалах                                    | 40 371,9  | 43 921,7  | 46 161,0  | 44 747,7  | 39 814,2  |
| Усього   | 150 985,3 | 148 605,6 | 144 866,1 | 144 687,0 | 131 745,9 |

<sup>1</sup> Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Зниження обсягів переробки вантажів державних стивідорних компаній морських торговельних портів на причалах АМПУ відбувалося на протязі всіх років з 2012 року по 2016 рік. Найменшу динаміку зниження державні стивідорні компанії показали у 2015 році ( - 0,4%) , а в 2016 році відбулося найбільш значне зниження обсягів переробки на 21,6%. Приватні стивідорні



компанії на причалах АМПУ показали неоднорідну динаміку зміни обсягів переробки вантажів. У 2012 та 2013 році обсяги переробки вантажів знижувалися, на 2,7% та 0,6% відповідно. У 2015 році риватні стивідорні компанії на причалах АМПУ показали зростання даного показника на 2,8%, у 2016 році динаміка зростання збільшилася до 5%.



*Рис. 3.3. Структура переробки вантажів по стивідорним компаніям у морських портах за 2012-2016 рр (складено за даними АМПУ)*

Таким чином, приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ збільшили свою частку в загальному обсязі переробки вантажів по стивідорних компаніях у морських портах з 33,9% у 2012 р. до 40,6% у 2016 р. У той же час державні стивідорні компанії морських торговельних портів на причалах АМПУ зменшили свою частку 39,3% у 2012 р. до 29,2% у 2016 р.

За 2012-2016 рр. загальні обсяги переробки вантажів по видам логістичного напрямку у морських портах показали неоднорідну динаміку зміни значень (табл. 3.3).

З 2012 року по 2016 рік найбільше зменшення значення переробки вантажів відбулося у транзитному напрямі – на 24993 тис. т, або на 70,8%. В той же час, у 2016 році порівняно з 2012 роком на 123,2% збільшилося значення переробки вантажів по напрямку внутрішнього сполучення. Обсяги переробки вантажів по імпорту показали незначне зниження на 0,7% у 2016 році порівняно з 2012 роком. Але протягом 2012-2016 років коливання значень обсягів переробки вантажів по імпорту був дуже неоднорідним: 12,6% у 2013 році, -11,7% у 2014 році, 12,3% у 2015 році, -11% у 2016 році.

Таблиця 3.3

Загальні обсяги переробки вантажів за напрямками логістичних процесів у морських портах за 2012-2016 рр., тис. тон <sup>1</sup>

| Вид логістичного напрямку | Рік       |           |           |           |           |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                           | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
| Експорт                   | 97 233,5  | 100 439,8 | 104 687,4 | 103 983,4 | 100 202,5 |
| Імпорт                    | 16 083,6  | 18 104,3  | 15 986,3  | 17 958,8  | 15 976,5  |
| Транзит                   | 35 321,8  | 27 218,6  | 20 719,0  | 15 904,2  | 10 328,9  |
| Внутрішнє сполучення      | 2 346,4   | 2 842,9   | 3 473,4   | 6 840,6   | 5 238,2   |
| Усього                    | 150 985,3 | 148 605,6 | 144 866,1 | 144 687,0 | 131 745,9 |

<sup>1</sup> Складено за даними Адміністрації морських портів України.

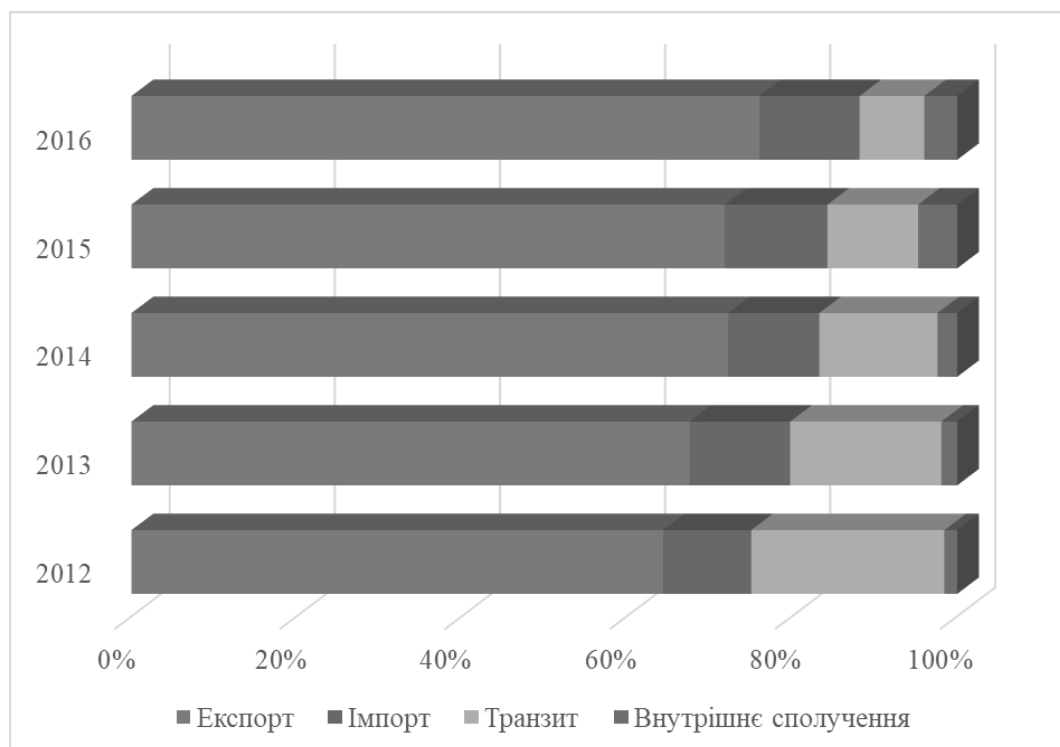


Рис. 3.4 Обсяги переробки вантажів за напрямками логістичних процесів у морських портах за 2012-2016 рр (складено за даними АМПУ)

Дані рис. 3.4 свідчать, що морські торговельні порти працюють в основному на експорт, оскільки в 2016 р. експорт становить 76,1% від загального обсягу переробки вантажів по стивідорним компаніям у морських портах. Транзитний напрям свою частку в загальних обсягах переробки вантажів знизив з 23,4% у 2012 році до 7,8% у 2016 році.

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 [55-57; 64; 67; 68; 74-76; 79; 140; 181]. 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 М, Н.

У процесі аналізу сукупного обсягу значень показників фінансового стану використано дані десяти морських торговельних портів України за 2012-2016рр.

Для більш детального аналізу фінансового стану галузі розглянемо фінансові показники їх діяльності (табл. М.1 – додаток М).

Аналіз динаміки сукупних активів морських торговельних портів свідчить, що господарська та фінансова діяльність підприємств була в основному зосереджена на збільшенні платоспроможності та прибутковості. Також простежується тенденція до оптимізації структури активів завдяки

збільшенню частки оборотних активів у 2016 р. для поліпшення фінансової стабільності підприємств галузі. Якщо загальні необоротні активи портів показали зменшення протягом 2012-2016 рр. на 26,8%, то оборотні активи збільшилися на 84,3%.

Подібна динаміка зберігається і в показниках зобов'язань МТП: довгострокові знизилися на 47,1% у 2016 р., а короткострокові зобов'язання збільшилися на 5,1% у 2016 році. 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 2014 році на 132% та в 2015 р. на 145%, зростання сукупного прибутку портів за 2012-2016 рр. склало 25,7%.

Як свідчать данні з Таблиці М.2 (додаток М) сукупне значення активів морських торговельних портів України за 2012-2016 роки зменшилося на 783106 тис.грн. (5,6%). Це відбулося внаслідок зменшення сукупного значення активів у 2013 році на 32%, при зростанні у 2014-2016 роках на 38%.

Найбільше зростання значення показника активів у 2016 рр. 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 2012-2016 р. (таблиця М.3 – додаток М) у середньому склало 26,8%, але варто звернути увагу на значне зменшення цього показника у МТП «Южний» (-50,5%) та на значне зростання у СМП «Ольвія» (на 129%) унаслідок реалізації стратегії розвитку порту.

Тенденція до збільшення даного показника в інших портів залишилася, але знизилася його темпи. Ситуацію можна пояснити зношеністю основних засобів і відсутністю проектів їх оновлення.

Динаміку оборотних активів морських торговельних портів у 2012-2016 рр. наведено в табл. М.4 (додаток М). Їх зростання у 2016 р. на 84,3% свідчить, що порти намагалися знизити економічні ризики та збільшити свою платоспроможність завдяки ліквідним активам. Винятками є Ренійський МТП, обсяг оборотних активів якого у 2016 р. зменшився на 38,5%, Миколаївський МТП - на 25,3% та Скадовський МТП – на 17,6%. За 2012-2016 роки найбільшу динаміку зростання значення оборотних активів показав Бердянський МТП, збільшивши їх з 43613 тис. грн. до 268047 тис.грн., що трохи більше ніж в 5 разів.

Згідно даних таблиці М.5 (додаток М) значення довгострокових зобов'язань у 2012 році зменшилось на 33%, у 2014 році – на 1%, у 2015 році – на 4%, у 2016 році – на 17% , що в сукупності дало зниження на 47%.

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 2012-2016 рр. засвідчив зростання на 5,1% (табл. М.6 – додаток М).

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 2013 р. зменшився на 24%, але вже у 2014р. та 2015р. зріс на 8% та 71%, відповідно. У 2016 році динаміка показників виручки від реалізації знов показала зниження і склала 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 2015 р. їх сукупна виручка зросла на 1746 млн.грн, що склало 61% від сукупного збільшення показника в галузі (табл. М.7 – додаток М).

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. М.8 – додаток М). У 2016 р. динаміка прибутку від операційної діяльності свідчить про те, що при зменшенні виручки від реалізації на 11% прибуток низився 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. У 2016 році в порівнянні з 2012 роком значення показника прибутку від операційної діяльності збільшилось на 524101 тис. грн (29%). Найбільшу динаміку зростання даного показника показав Бердянський морський торгівельний порт, збільшивши його у 17,5 разів.

Динаміка прибутку від фінансової діяльності у 2012 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. М.9 – додаток М). 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.

Згідно даних таблиці М.10 (додаток М), у 2012-2016 роках морські торговельні порти збільшили чистий прибуток на 382797 тис.грн. (25,7%). Якщо у 2013 році 6 морських торговельних портів показали збитки, то в 2016 році збитковими залишилися тільки 2 порти: Ренійський морський торговельний порт та Скадовський морський торговельний порт.

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-Александрополіс [185, с. 19]. Зростання завантаженості портів може бути наслідком зростання вбудови у міжнародні транспортні коридори. Тобто географічне розташування, 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

напрямах 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 [105, с. 154; 18-20; 205; 208]. 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) [156] та Наказу Міністерства Інфраструктури від 27.05.2013 р. № 316 «Про портові збори» [157] застосовується сім видів портових зборів: корабельний, канальний, маяковий, причальний, якірний, адміністративний, санітарний. Зокрема, адміністративний та маяковий збори справляються за послугу, вже оплачену в корабельному зборі [65, с. 19]. Скасування диференціації тарифів залежно від порту, що породжує нерівні умови розвитку портів [9-11]. 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 затримувати їх для складування вантажів та отримання оплати від суден. Запобігання в українських портах ситуації, коли на їх території стивідори конкурують за експортні вантажі [28]. 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 [87, 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 прапору, 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 [87, 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 [92, 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 [32].

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 [33, 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 операторів. 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.

[224, 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% [224, 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 [32]. 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 [42-44; 53; 224, 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. [149; 150; 152-154; 156].

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 [149] 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» [156] 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» [153]. У той же час Адміністрація морських портів України відповідальна 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» [154] 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 «зростання 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) [150]. 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 вантажі; 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» [153], 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 інших 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» [275]. 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

[275, 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 [275, 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) [275, с. 9]. Окрема увага при здійсненні реформ приділяється створенню доданої вартості. Процес реформування спирається на ключові 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 [275, 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 [139, 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. 3.5.

The World Bank SSATP [217, 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 можливостей 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 [217, 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.



Рис. 3.5. Реалізація державних інтересів у морському порту  
(розроблено автором)

Аналіз дослідження «The Green Paper on the Future EU Maritime Policy» [216] 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 можуть 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 [151]. 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 державами 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 сформувані 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 [228, 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» [260].

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 [257].

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 [313, 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. 3.6 наведено напрями, які включає морська політика ЄС.



*Рис. 3.6. Баланс інтеграції та регіоналізації в державній морській політиці ЄС (розроблено на підставі джерела [313])*

Морська політика ЄС регулюється Морською стратегічною рамковою директивою ЄС [229], 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 [281].

Проте дослідники відзначають, що до цих пір незрозумілий ступінь інтеграції морських регіональних політик ЄС [313, 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 – середньооблікова 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. Вашкамадзе стверджує, що існує прямий зв'язок між вартістю компанії (як сукупністю дисконтованих потоків майбутніх доходів) і бізнес-моделлю, яку вона використовує [27, 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 декомпозується на чотири фактори, що дозволяє зрозуміти, на яких рівнях втрачається прибуток та чи здатна наявна бізнес-модель покривати собівартість. Оборотність активів декомпозується на шість факторів, щоб побачити, як обертаються активи протягом року. Коефіцієнт фінансової залежності декомпозується 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 фактичне 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:

$$O_A = \frac{365}{\left( \frac{\text{ГК} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ДЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{З} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ЮА} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ОЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ІНА} \times 365}{\text{ЧД}} \right)}, \quad (3.4)$$

де ГК – грошові кошти;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

З – запаси;

ЮА – інші оборотні активи;

З – 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:

$$\begin{aligned}
 ROE = & \frac{ВП}{ЧД} \times \frac{ЕВІТ}{ВП} \times \frac{ПДО}{ЕВІТ} \times \frac{ЧП}{ПДО} \times \\
 & \times \frac{365}{\left( \frac{ГК \times 365}{ЧД} + \frac{ДЗ \times 365}{ЧД} + \frac{З \times 365}{ЧД} + \frac{ІОА \times 365}{ЧД} + \frac{ОЗ \times 365}{ЧД} + \frac{ІНА \times 365}{ЧД} \right)} \times \\
 & \times \left( \frac{ПК}{ВК} + \frac{БВЗ}{ВК} + 1 \right). \tag{3.6}
 \end{aligned}$$

Показники та формули розрахунку для 12-факторної декомпозиції рентабельності власного капіталу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники та формули розрахунку для 12-факторної декомпозиції рентабельності власного капіталу (ROE) <sup>1</sup>

| Показник  | Позначення        | Формула        |
|---|-------------------|----------------|
| Валова маржа, %                                       | ВМ                | ВП / ЧД        |
| Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | ЕВІТ / ВП      |
| Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | ПДО / ЕВІТ     |
| Податковий ефект                                      | ПЕ                | ЧП / ПДО       |
| Управління грошовими коштами, днів                    | У <sub>ГК</sub>   | ГК × 365 / ЧД  |
| Управління дебіторською заборгованістю, днів          | У <sub>ДЗ</sub>   | ДЗ × 365 / ЧД  |
| Управління запасами, днів                             | У <sub>З</sub>    | З × 365 / ЧД   |
| Управління іншими оборотними активами, днів           | У <sub>ІОА</sub>  | ІОА × 365 / ЧД |
| Управління основними засобами, днів                   | У <sub>ОЗ</sub>   | ОЗ × 365 / ЧД  |
| Управління іншими необоротними активами, днів         | У <sub>ІНА</sub>  | ІНА × 365 / ЧД |
| Боргове навантаження                                  | БН                | ПК / ВК        |
| Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі | Р <sub>БВЗ</sub>  | БВЗ / ВК       |

<sup>1</sup> Складено автором.

У такому вигляді модель ROE дозволить детально проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства. Дані для детального аналізу рентабельності власного капіталу ROE наведено в табл. 3.5.



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.

Таблиця 3.5

Фінансові показники ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр., тис. грн <sup>1</sup>

| Показник   | Позначення | Рік     |         |         |
|--|------------|---------|---------|---------|
|  |            | 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   | ОС         | 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 |

<sup>1</sup> Складено за даними фінансової звітності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт».

Результати 12-факторної декомпозиції ROE для ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. наведено в табл. 3.6.

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.

Таблиця 3.6

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. для 12-факторної моделі ROE<sup>1</sup>

| 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 <sub>КІУВ</sub> | 0,76                 | 0,79   | 0,79   | 0,97                 | 1,01 | 1,01 |
| 3. Ефект від фінансової діяльності                        | Е <sub>ФД</sub>   | 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 <sub>ГК</sub>   | 21,43                | 45,83  | 41,70  | 1,69                 | 0,79 | 0,87 |
| 6. Управління дебіторською заборгованістю, дні            | У <sub>ДЗ</sub>   | 21,92                | 15,29  | 16,98  | 0,82                 | 1,18 | 1,06 |
| 7. Управління запасами, днів                              | У <sub>З</sub>    | 34,89                | 29,02  | 27,15  | 0,87                 | 1,05 | 1,12 |
| 8. Управління іншими оборотними активами, днів            | У <sub>ЮА</sub>   | 1,03                 | 0,36   | 1,02   | 0,78                 | 2,00 | 0,79 |
| 9. Управління основними засобами, дні                     | У <sub>ОЗ</sub>   | 648,93               | 266,20 | 208,23 | 0,58                 | 1,41 | 1,80 |
| 10. Управління іншими необоротними активами, днів         | У <sub>ІНА</sub>  | 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 | Р <sub>БВЗ</sub>  | 0,28                 | 0,43   | 0,33   | 1,24                 | 0,81 | 1,05 |

<sup>1</sup> Розраховано за даними фінансової звітності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт».

Для аналізу діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. розраховані показники (див. табл. 3.6) 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. 3.7 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. 3.7. 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. 3.6) 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 коштів 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. 3.7.

Таблиця 3.7

Фінансові показники ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр., тис. грн <sup>1</sup>

| Показник   | Позначення | Рік    |        |         |
|--|------------|--------|--------|---------|
|  |            | 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  |

<sup>1</sup> 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. 3.8.

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. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок фінансово-економічних показників  
ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр.  
для 12-факторної моделі ROE <sup>1</sup>

| 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 <sub>КІУВ</sub> | 0,12                 | 0,00   | 0,00   | 3,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 3. Ефект від фінансової діяльності                        | Е <sub>ФД</sub>   | 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 <sub>ГК</sub>   | 19,28                | 1,99   | 10,81  | 0,55                 | 3,00 | 0,99 |
| 6. Управління дебіторською заборгованістю, днів           | У <sub>ДЗ</sub>   | 17,82                | 22,02  | 29,43  | 1,30                 | 1,05 | 0,78 |
| 7. Управління запасами, дні                               | У <sub>З</sub>    | 11,84                | 12,62  | 20,89  | 1,28                 | 1,20 | 0,72 |
| 8. Управління іншими оборотними активами, днів            | У <sub>ЮА</sub>   | 0,36                 | 2,93   | 1,66   | 3,00                 | 0,56 | 0,99 |
| 9. Управління основними засобами, днів                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 279,36               | 408,90 | 574,82 | 1,51                 | 1,03 | 0,73 |
| 10. Управління іншими необоротними активами, днів         | У <sub>ІНА</sub>  | 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 <sub>БВЗ</sub>  | 0,24                 | 0,38   | 2,70   | 3,00                 | 2,94 | 0,41 |

<sup>1</sup> Розраховано за даними фінансової звітності ДП «Ренійський морський торговельний порт».

Як свідчать розрахунки (див. табл. 3.8.) 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 фінансової діяльності та податковий ефект, ефект від комерційних та управлінських витрат.



Рис. 3.8. 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. 3.9.

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 грошовими коштами, 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.

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



*Рис. 3.9. Ерцгама бізнес-моделей ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» у 2016 р. (розроблено за даними фінансової звітності МТП)*

(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 [183, 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. 3.9 відображені фінансово-економічні показники ДП СМП «Ольвія».

Таблиця 3.9

Фінансово-економічні показники ДП СМП «Ольвія» за 2014-2016 рр.  
для детального аналізу, тис. грн<sup>1</sup>

| Показник   | Позначення | Рік     |         |         |
|--|------------|---------|---------|---------|
|  |            | 2014    | 2015    | 2016    |
| 1  | 2          | 3       | 4       | 5       |
| 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 |



## Продовж. табл. 3.9

| 1                          | 2   | 3       | 4       | 5       |
|----------------------------|-----|---------|---------|---------|
| 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       | ЮА  | 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  |

<sup>1</sup> 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. 3.10.

Таблиця 3.10

Фінансова структура бізнес-моделі за елементами Канвас <sup>1</sup>

| 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<br>Боргове навантаження               |
| Ключові ресурси                             | Управління запасами, дні  |
| Канали дистрибуції                          | Управління іншими оборотними активами, дні  |
| Структура витрат                            | Податковий ефект<br>Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі         |
| Потоки доходів                              | Управління грошовими коштами, дні<br>Управління іншими необоротними активами, дні |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

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.

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. 3.10).



Рис. 3.10. Ерцгама бізнес-моделей ДП СМП «Ольвія» за 2014-2016 рр.

(розроблено автором)

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.

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 рази. 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) Європейської 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 ідентифікацію 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, Спрінггейта, 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. 3.11).

Таблиця 3.11

Нормативні величини показників аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства (визначено з використанням спектр-бального методу)<sup>1</sup>

| 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         |

Продовж. табл. 3.17

| 1  | 2            | 3                   | 4                    | 5             |
|--|--------------|---------------------|----------------------|---------------|
| 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     |
| 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 |

<sup>1</sup> 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. 3.12).

## Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства

з використанням спектр-бального методу на прикладі ДП СМП «Ольвія» за 2014-2016 рр. <sup>1</sup>

| Показник  | 2014              |            |       | 2015              |            |       | 2016              |            |       |
|---|-------------------|------------|-------|-------------------|------------|-------|-------------------|------------|-------|
|   | Значення          | Оцінка     | Зміна | Значення          | Оцінка     | Зміна | Значення          | Оцінка     | Зміна |
| 1   | 2                 | 3          | 4     | 5                 | 6          | 7     | 8                 | 9          | 10    |
| <i>Зведені показники фінансового стану підприємства</i>         |                   |            |       |                   |            |       |                   |            |       |
| 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 |            |       |
| <i>Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства</i>   |                   |            |       |                   |            |       |                   |            |       |
| Модель Ліса   | низька            |            |       | Низька            |            |       | низька            |            |       |
| Модель Спрінгейта   | низька            |            |       | Низька            |            |       | низька            |            |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20 %              |            |       | 20 %              |            |       | 20 %              |            |       |
| <b>1. Показники фінансової стійкості</b>                        |                   | <b>4,3</b> |       |                   | <b>3,7</b> |       |                   | <b>3,7</b> |       |
| 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          | +     |
| <b>2. Показники платоспроможності</b>                           |                   | <b>3,7</b> |       |                   | <b>3,7</b> |       |                   | <b>3,7</b> |       |
| 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          | -     |



Продовж. табл. 3.12

| 1  | 2      | 3          | 4 | 5      | 6          | 7 | 8      | 9          | 10 |
|--|--------|------------|---|--------|------------|---|--------|------------|----|
| <b>3. Показники ділової активності</b>                         |        | <b>2,7</b> |   |        | <b>4,3</b> |   |        | <b>3,0</b> |    |
| 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          | -  |
| <b>4. Показники оцінки структури балансу</b>                   |        | <b>5,0</b> |   |        | <b>5,0</b> |   |        | <b>5,0</b> |    |
| 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          | +  |
| <b>5. Показники рентабельності</b>                             |        | <b>3,5</b> |   |        | <b>5,0</b> |   |        | <b>5,0</b> |    |
| 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          | -  |
| <b>6. Показники ймовірності банкрутства</b>                    |        |            |   |        |            |   |        |            |    |
| 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          | -  |

<sup>1</sup> 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. незначне 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 X1, а прибуток – на 289%, що зумовило висхідну динаміку коефіцієнтів X2 і X3.

#### *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 X1, а також збільшило прибуток на 289%, внаслідок чого коефіцієнти моделі X2 і X3 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 X5, що має найбільшу вагу в цій моделі банкрутства.

Спираючись на комплексне дослідження з управління морськими торговельними портами, проведене Г. Вільським [186], розроблену методологію ERM морських торговельних портів [106; 117], а також уточнені індикатори та виміри рівня впливу ризиків [112], 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. Н.1 (додаток Н) наведено показники позиції фінансової стійкості морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

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. Н.2 – додаток Н) 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.

Незважаючи на економічне становище в країні, загалом порти здійснюють ефективне фінансове управління для підтримки власної платоспроможності.

Зведені показники ділової активності морських портів України представлені в табл. Н.3 (додаток Н) Бердянський та Ізмаїльський морські торговельні порти поліпшили ділову активність завдяки позитивній динаміці виручки від реалізації, на відміну від значення активів підприємства. За 2012-2016 рр. Ізмаїльський МТП збільшив виручку на 291% при зростанні активів на 126%; Бердянський – на 193 та 102% відповідно.

Зворотну ситуацію спостерігаємо у Ренійському МТП, значення показника ділової активності якого перейшло з абсолютно стійкого до відносно стійкого. Це зумовлено зменшенням виручки підприємства за 2013-2016 рр. на 62% та активів – лише на 19%.

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. Н.4 (додаток Н)

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.

Динаміка зон ризику рентабельності морських портів свідчить, що за 2012-2016рр. лише Бердянський МТП зміг вийти з кризового стану і досягти абсолютно стійкого значення показника (табл. Н.5 – додаток Н). У 2016 р. порт збільшив фінансовий результат до оподаткування у 19,5 разів, тоді як адміністративні витрати зросли лише у 1,5 рази, а інші операційні витрати – у 3,5 рази.

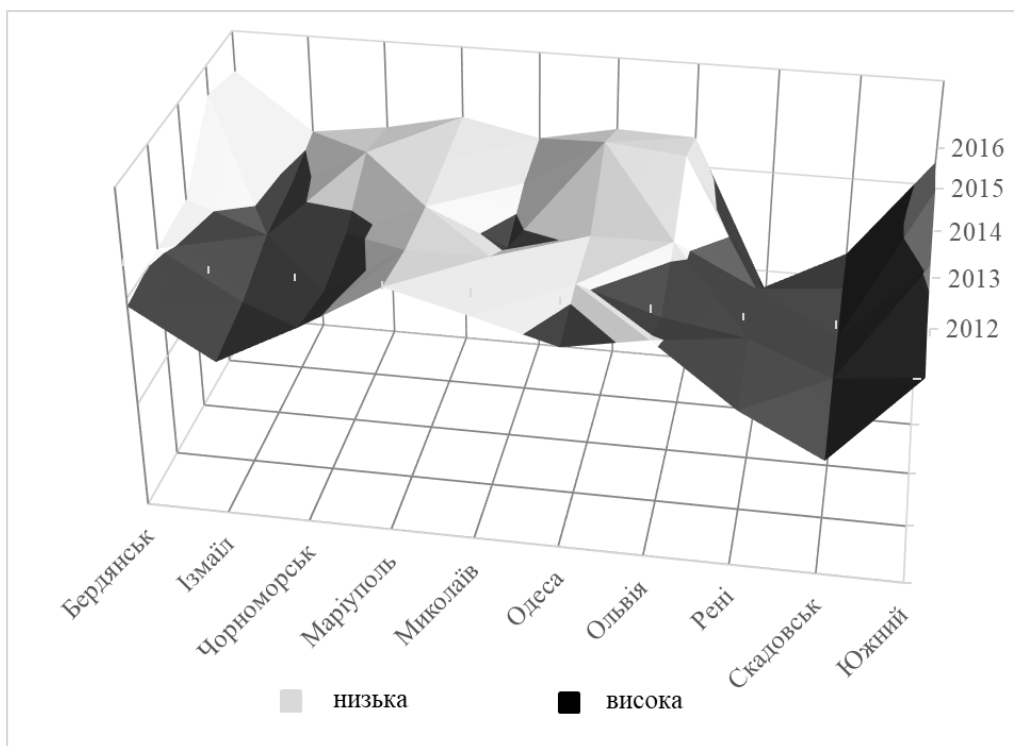
Ренійський та Скадовський морські торговельні порти у 2012-2016 рр. перебували у кризовому стані за показником рентабельності внаслідок того, що протягом цих років зазнавали збитків.

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.

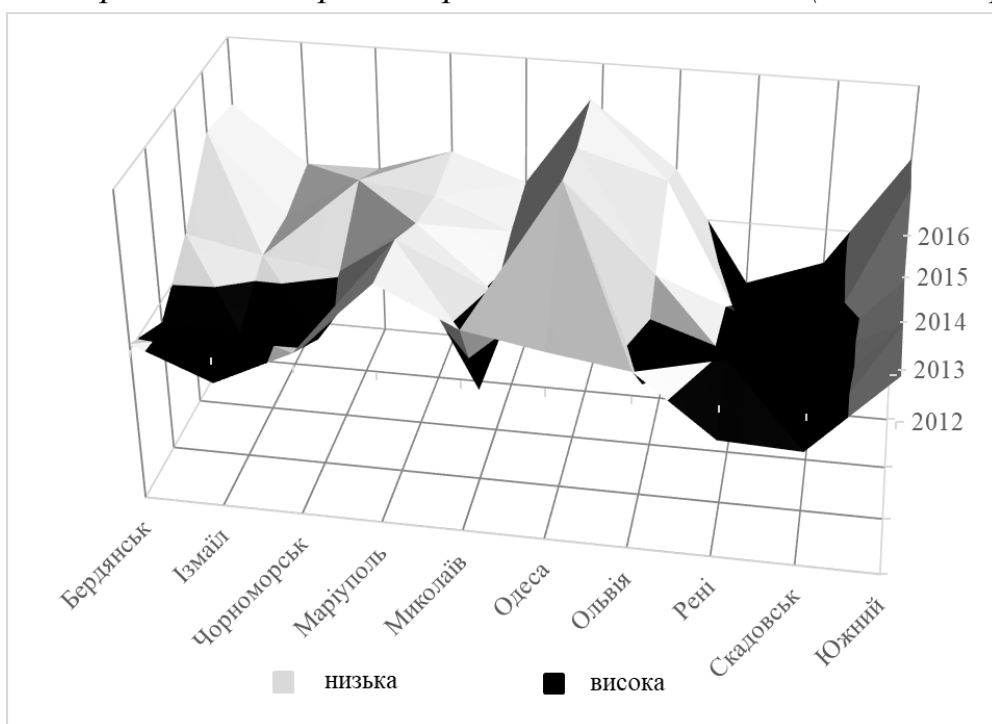
Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за 2012-2016 рр. наведено в таблицях Н.6-Н.8 (додаток Н) та зображено в рис 3.11 -3.13.

Як свідчать дані рис. 3.11, із 10 торговельних портів у 2012 р. незмінно високу ймовірність банкрутства демонструють 7, а вже у 2016 р. тільки Ренійський і Скадовський МТП перебувають у зоні високої ймовірності банкрутства, оскільки зазнають збитків.





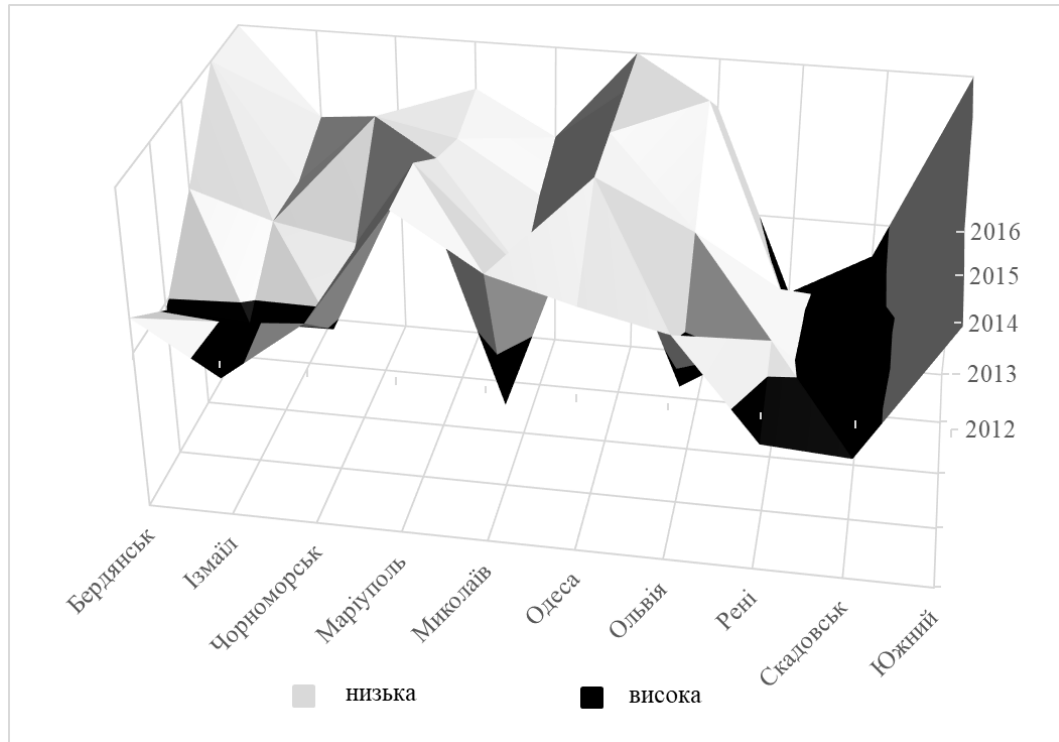
*Рис. 3.11 Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Ліса (2012-2016 рр.)*



*Рис. 3.12 Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Спрінгейта (2012-2016 рр.)*

За даними показників ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Спрінгейта (рис. 3.12) високу ймовірність

банкрутства у 2013 році демонстрували аж 7 морських портів, а вже у 2016 році тільки Ренійський і Скадовський МТП перебувають у зоні високої імовірності банкрутства, оскільки зазнають збитків.



*Рис. 3.13 Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Ж. Конана та М. Голдера (2014-2016 рр.)*

Згідно з даними рис. 3.13 у портів України склалася аналогічна ситуація щодо значень показників ймовірності банкрутства за моделлю Ж. Конана та М. Голдера. У зоні високої імовірності 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 вагомими складовими є відношення чистого прибутку до

виплати відсотків до 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-Н). 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.

## Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що аналіз державної морської політики може здійснюватися з використанням підходу, згідно з яким сама політика оцінюється через індекси обмежуючих заходів для іноземних суб'єктів та індекси заходів підтримки, які стосуються національних суб'єктів. Європейській морській політиці притаманний інтегрований підхід для всіх органів влади та менеджменту на галузевому й адміністративному рівнях, що дозволяє систематично прагнути до синергії та ідентифікувати розбіжності й неефективність за рахунок балансу інтеграції та регіоналізації.

1. Результати діагностики показників функціонування стивідорних компаній у морських портах дозволили визначити базові тренди розвитку та обґрунтувати напрями вдосконалення державної морської політики з метою підвищення ефективності інфраструктурного забезпечення національної економіки та формування дієвих бізнес-моделей розвитку портів. На кінець 2016 р. інфраструктурна складова морського транспортного комплексу представлена 13 континентальними портами, пропускна здатність яких становить 262 млн. тон на рік.

2. Результати аналізу динаміки загальних обсягів переробки вантажів стивідорними компаніями (СтК) у морських портах вказують на їх зменшення на 12,74% протягом 2012-2016 рр. Найбільше зниження спостерігається в 2016 р. – 8,9% порівняно з 2015 р. Виявлено, що протягом аналізованого періоду відбулося істотне зменшення частки державних СтК на причалах Адміністрації морських портів України (АМПУ) до 29,16% та зростання обсягів переробки вантажів приватними Стк на причалах АМПУ і власних причалах – на 6,69 та 3,48% відповідно. Також мали місце структурні зміни обсягів переробки за типами вантажів. Частка наливних вантажів від загального обсягу у 2012 р. склала 13,6%, а в 2016 р. зменшилася до 8,2%, у той час як частка суховантажних сипучих вантажів, навпаки, збільшилася з 63,7% у 2012 р. до 70,9% у 2016 р. Частка від загальних показників даних типів вантажів

змінилася внаслідок того, що обсяг переробки суховантажних сипучих вантажів за ці роки знизився лише на 2,9%, а обсяг переробки паливних вантажів зменшився майже вдвічі (на 47,4%).

3. Передумови розвитку морської портової галузі класифіковано за трьома групами (історико-геополітичні, економічні та законодавчі). Використання транзитного потенціалу України може бути підвищене саме через те, що через неї 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.

Економічні передумови розвитку портів зазвичай є наслідком формування відносин міжнародної торгівлі в перспективних прибуткових напрямках для національних споживачів й експортерів. 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. Запропоновано групування чинників розвитку морських портів (інфраструктурні, управлінські, маркетингові, сервісні), що надає можливість описати архітектуру і комплекс заходів підвищення ефективності державної морської політики щодо розвитку потенціалу морських портів.

4. Визначено склад формують елементів державної морської політики як системи врегульованих зовнішніх та внутрішніх суспільних відносин, основними завданнями якої є посилення її позиції як морської держави для повного використання геополітичного потенціалу держави. Критичний аналіз Закону України «Про морські порти України», «Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року», «Стратегічного плану розвитку морського транспорту України на період до 2020 року», «Положення про державну службу морського та річкового транспорту України», «Морської доктрини України на період до 2035 року», Статуту ДП «Адміністрація морських портів України». Державну морську політику

неможливо здійснювати у відриві від процесів формування світової морської політики та в контексті європейської інтеграції. У зв'язку з цим ураховано результати досліджень Світового банку «Інструментарій з реформування портів», Державної морської політики ЄС, дослідження «The Green Paper on the Future EU Maritime Policy». Їх інтерпретація свідчить про таке: в портах важливими є додаткові нетрадиційні послуги для споживачів, що посилюють значущість осіб, які їх надають у самому ланцюгу формування послуги для споживачів, завдяки притаманній їм високій доданій вартості; принципи використання потенціалу океану з точки зору економіки та працевлаштування мають бути принципами сталого розвитку; державні інтереси в порту виникають за технічними, екологічними, соціальними та економічними напрямками.

5. Запропоновано методичний підхід до формування ерцгам порівняльного аналізу бізнес-моделей портів. Результати побудови порівняльної ерцгами ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» свідчать про наступне. Так, у 2016 р. ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» набуло 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 й 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 на ДП «Ренійський морський торговельний порт» за такими показниками, як управління грошовими коштами та управління запасами. Ерцгами для динамічного аналізу побудовано для десяти морських портів України за трирічний період.

6. Для оцінки інтегрованого ризику банкрутства морських портів сформовано інформаційно-методичний комплекс «Аналіз фінансових ризиків (ФР) і сукупного ризику банкрутства (СРБ)», призначений для морської

портової галузі загалом або торговельного порту окремо. Комплекс базується на розрахунку фінансових коефіцієнтів і, на відміну від існуючих підходів, забезпечує візуалізацію результатів шляхом спектр-бального методу зведеного аналізу фінансового стану та банкрутства. Компонентами оцінки є коефіцієнти: фінансової стійкості – коефіцієнт фінансової незалежності або автономії, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів; платоспроможності – коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття; коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань; ділової активності – загальний коефіцієнт оборотності; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності власних коштів; оцінки структури балансу – коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу; рентабельності – коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу; коефіцієнт використання власних коштів; коефіцієнт рентабельності продажів; коефіцієнт рентабельності за поточними витратами; імовірності банкрутства – модель Ліса, модель Спрінгейта, модель Конана і Голдера.

7. У результаті розрахунків встановлено, що основними факторами розвитку морських торговельних портів України є капіталізація та збільшення виручки від реалізації завдяки ефективному використанню активів, їх подальшому оновленню, розширенню спектру послуг, залученню клієнтів. Обґрунтовано, що за показниками моделей Ліса та Спрінгейта значущим є підвищення капіталізації, тоді як згідно з моделлю Конана та Голдера очевидна важливість створення доданої вартості на підприємстві.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [112;117; 131; 132; 133; 135].

## 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» [154]. 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. Жихарєва [186; 52]. 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 [227, с. 8],



Х. Стівенс [295, 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 квазідержавними 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 [227, с. 638] та діловими екосистемами [311, 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 (зокрема, 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 поліцейській 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 [312; 314; 315].

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 виконавчого 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 доміантної 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).

У всіх портах, крім порту Роттердам, період після корпоратизації 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.

*Таблиця 4.1*

Фінансово-економічні показники портів у Нідерландах  
у 2015 р. (вибірково), млн євро [227, с. 109]

| Показник        | Порт<br>Роттердам | Порт<br>Амстердам | Порт<br>Зеланд | Порт<br>Гронінген |
|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Загальні доходи | 677               | 147               | 61             | 36                |
| Чистий прибуток | 212               | 53                | 8              | 4                 |
| Загальні активи | 3967              | 518               | 600            | 504               |
| Дивіденди       | 70                | 50                | 0              | 0                 |

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% [318].

Порівняємо ситуацію з ефективністю діяльності портів в Україні вибірково по чотирьох портах за аналогічними показниками (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Фінансово-економічні показники портів України  
у 2015 р. (вибірково), тис. грн<sup>1</sup>

| Показник        | МТП<br>«Южний» | Одеський<br>МТП | Маріупольський<br>МТП | МТП<br>«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       | -              | -               | -                     | -                    |

<sup>1</sup> Складено за даними фінансової звітності портів України.

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 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 в бік 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 договірних умовах, у трьох інертно або активно відбувається процес прийняття рішення щодо корпоратизації.

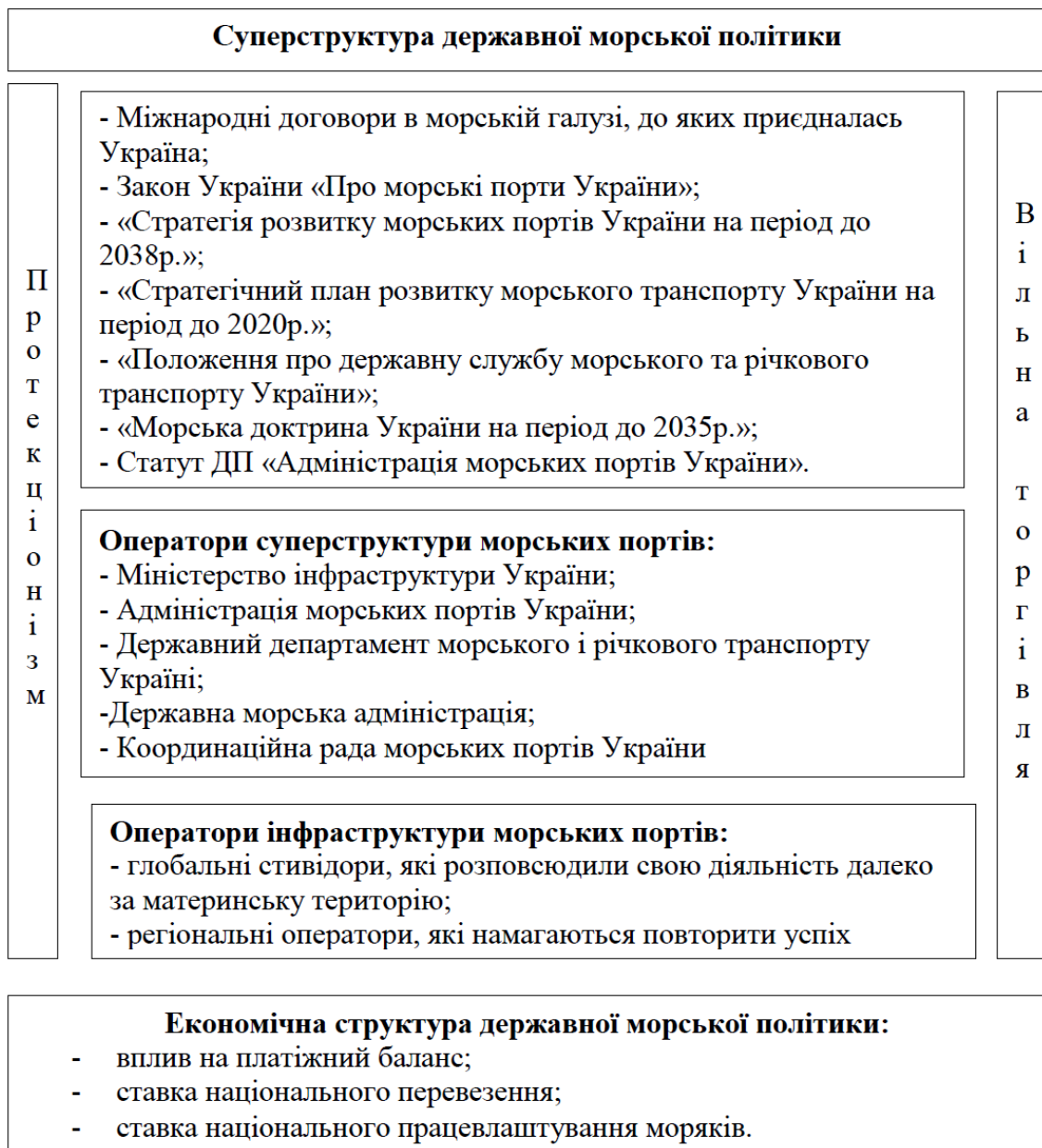
Наявний невикористаний потенціал розвитку портів, який може бути підвищено за допомогою формування окремих юридичних осіб – компаній з розвитку портів комерційної орієнтації. Встановлено напрями розподілення прибутку порту на реінвестиції та дивіденди залежно від пріоритетів розвитку регіону порту шляхом 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 непрямими показниками [257, с. 526]:





*Рис. 4.1. Надбудова державної морської політики щодо розвитку морських портів (розроблено автором)*

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.

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.

3. С.Г. Стюрмей [296] 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 [257, 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 <sup>1</sup>

| 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: 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   |
| Каботаж: іноземці не мають права надавати внутрішні послуги каботажного перевезення;  | Каботаж: іноземці мають право надавати внутрішні послуги каботажного перевезення;   |

Продовж. табл. 4.3

| 1  | 2   |
|--|---|
| іноземці, які мають право вивішувати національний прапор, мають право надавати внутрішні послуги каботажного перевезення; можуть вводитися обмеження щодо типу вантажу та тривалості 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  |

<sup>1</sup> Складено на підставі джерела [257, 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 [145]. 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 [2, с. 15]. Перехід від індустріального до інформаційного 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.

Ознаки сучасних технологічних укладів як орієнтирів  
державної морської політики <sup>1</sup>

| Втілення             | П'ятий технологічний уклад   | Шостий технологічний уклад   |
|----------------------|--|--|
| Основні галузі       | Електроніка, мікроелектроніка, інформаційні технології, генна інженерія, програмне забезпечення, телекомунікації | Нано- та біотехнології, наноенергетика, 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   |

<sup>1</sup> Складено на підставі джерела [2, 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. Суперпаралельні 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 [73; 210]. Роль вільних портів досліджують А. Лавіссієре [253; 254], І. Лафарг [251], С. Хломудіс та А. Паліс [219]. 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 [210, 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 [210, 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 [156]:

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 уможливають 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).

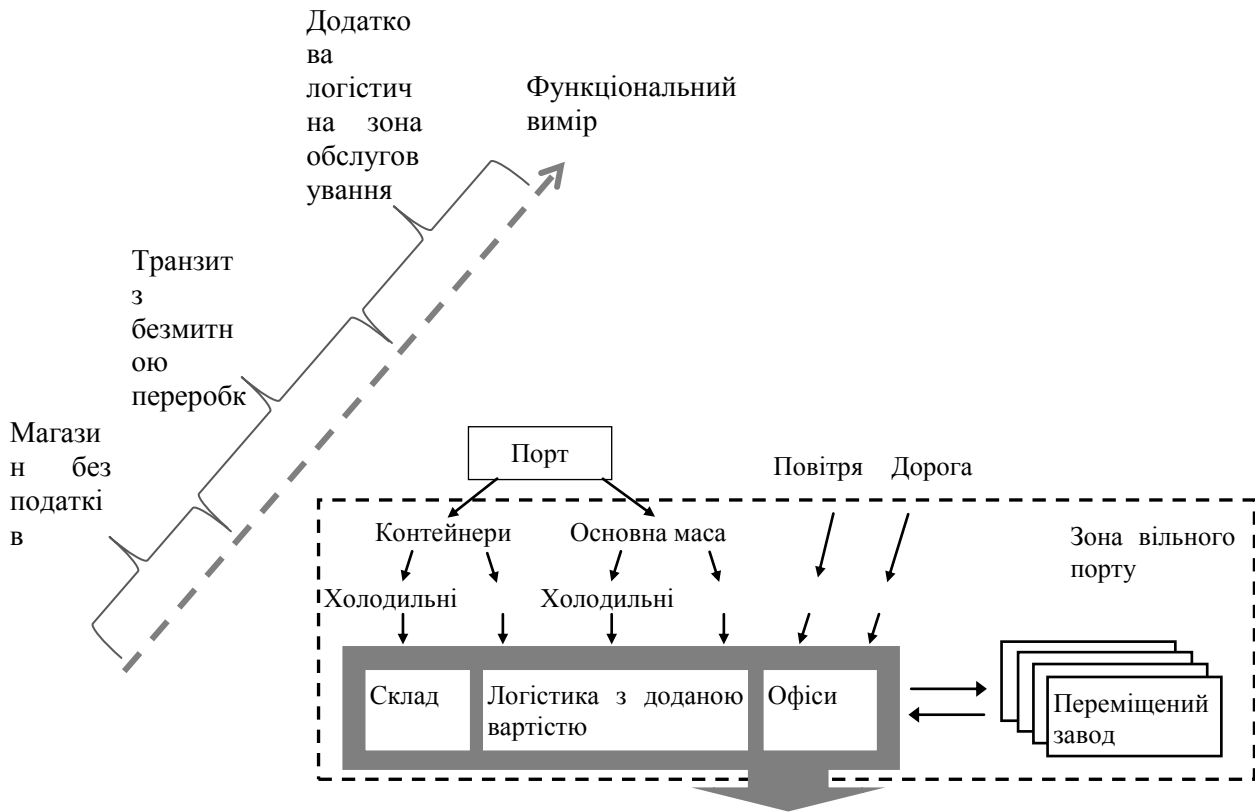


Рис. 4.2. Створення доданої вартості в бізнес-моделі порту [253, с.26]

С. Хломудіс та А. Палліс [219, с. 3] відзначають, що конкуренція між портами інтенсифікується. Більше того, вона виражається через безперервну модернізацію технологій, удосконалення навичок людських ресурсів, продуктивних 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) [254]:

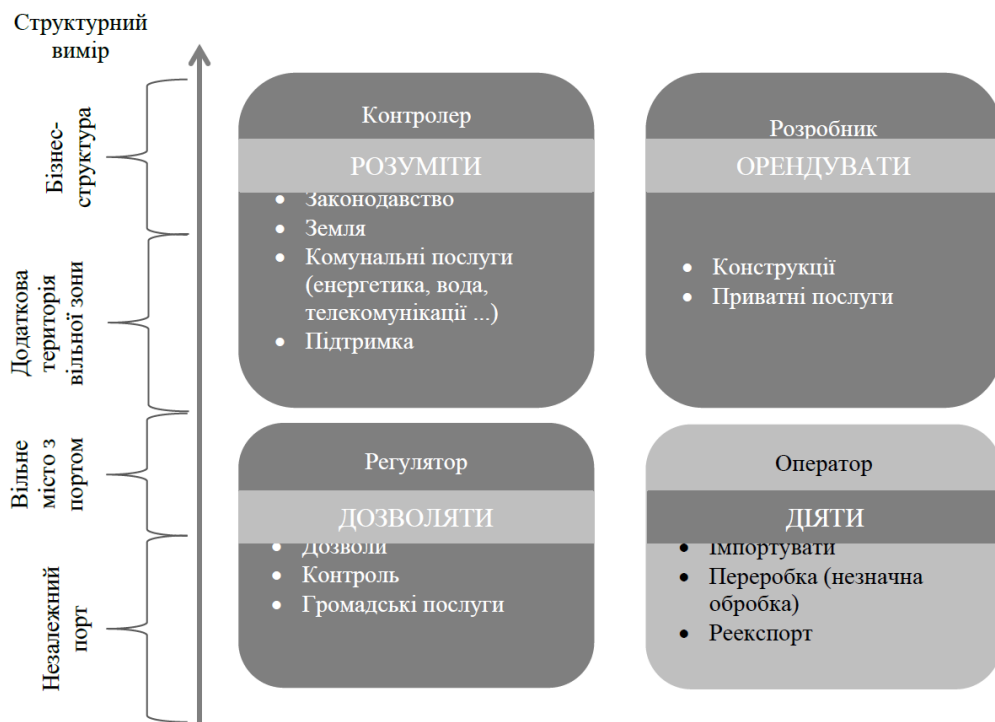


Рис. 4.3. Основні ролі в портовій зоні

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;

третья 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 відповідальна за регулювання, тоді як менеджмент порту відповідає за комерційні операції [210, 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 прибутковості 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).

Таблиця 4.5

Типи власності й управління активами і послугами порту, % [210, с. 156]

| Вид діяльності   | Тип власності та управління |                       |                               |                        |
|--|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------|
|  | приватна                    | незалежна організація | місцева портова адміністрація | міністерство (держава) |
| 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 обслуговування   | 40                          | 12                    | 28                            | 20                     |
| Вантажі та пасажери  | -                           | -                     | -                             | -                      |
| 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                     |

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 правління порту може мати такий склад [210, 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;

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 чисельності 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 уможливорює 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 [277].

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 вибірових 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 [48]. 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. Батокіо та В. Мінатогава [215]. 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.

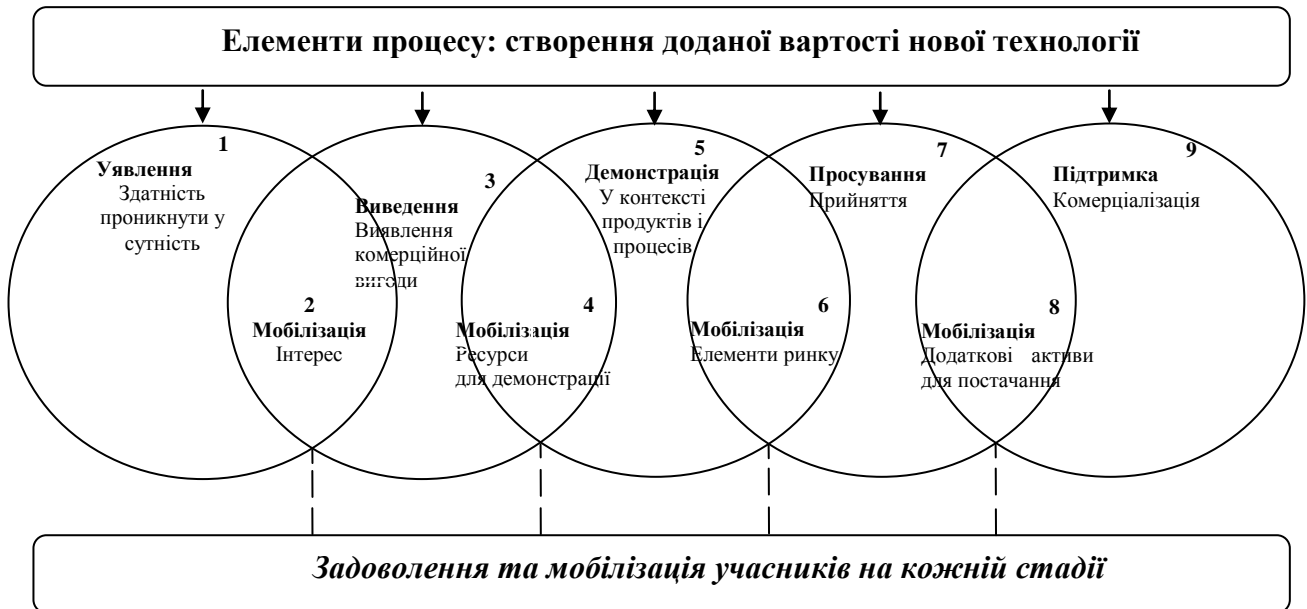
Оцінювання бізнес-ідеї. Типовий звіт про оцінку ідеї (рис. 4.4) – це резюме з викладом ідеї; її короткий технічний опис; люди, які запропонували ідею, та їх інтереси; новизна ідеї; бачення цінності (споживча і соціальна користь, для кого ідея є цінною, яким є потенціал ринку, включаючи загальну модель бізнесу і затратно-інвестиційну частину); аналіз ризику / витрат (що потрібно з точки зору залучення додаткових активів і якими є ризики їх залучення).

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.



*Рис. 4.4. Алгоритм оцінки ідеї з потенціалом багатовимірної інновації (розроблено автором)*

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.

Розвитку бізнес-моделі порту можуть сприяти або заважати такі фактори [210, 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, Габмург 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 [210, 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 субститути на інші види транспорту, крім морського. Стратегічне дослідження, проведене в порту Роттердам [210, 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 [282]

| 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  |

Індикатори моніторингу бізнес-моделей сучасних портів можуть бути побудовані по елементах бізнес-моделі «Канвас» (табл. 4.8).

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.

Таблиця 4.8

Індикатори моніторингу бізнес-моделі  
морського торговельного порту <sup>1</sup>

| № | 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   |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

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).

Залежно від виду порту, елементу бізнес-моделі та мети сталого розвитку запропоновано заходи для їх досягнення. Моніторинг бізнес-моделі морського торговельного порту за якісними індикаторами доцільно здійснювати шляхом співвіднесення з управлінськими завданнями порту з метою поліпшення його конкурентних позицій.



Таблиця 4.9

Бізнес-модель сталого розвитку для морського торговельного порту<sup>1</sup>

| Елемент<br>бізнес-моделі                                    | Тип порту   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | земельний<br>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 |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

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 [316] і К. Менгер [262]. Пізніше дослідження здійснювали П. Мілгром, Дж. Робертс [263], Ф. Ротаермел [286], Дж. Тіс [299], М. Тріпсас [306]. Серед українських дослідників слід назвати А. Баранську [4]. 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 [273], Г. Пастор-Агустин, М. Рамірез-Алесон [272], 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 [232]. 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 [94, с. 33].

Наявність взаємодоповнюючих чи комплементарних активів стає фундаментом узгодження продуктових стратегій підприємства, стратегій розвитку партнерства у виробничому ланцюзі. Це зумовлює 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 [210, 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») [262, 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 [316, с. 490].

Виокремлюють три види комплементарності:

1) та, що посилюється (reinforcing), – це активи, задіяні для одного напряму 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) [209, с. 14].

Ключовим поняттям комплементарного підходу є доповнюваність, ключовим ефектом – мультиплікативність [50, с. 563].

Теорія комплементарних активів базується на дослідженні П. Мілгрона та Дж. Робертса «Економіка сучасного виробництва: технології, стратегія та організація» [263, 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 захищені від ризиків для запобігання реалізації сукупного ризику банкрутства [25, 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) [4, 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 [244, с. 91]. Негативно впливає на підприємство необхідність систематичного придбання комплементарних активів (ресурсів), оскільки власники (продавці) завжди прагнутимуть 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 розглядають 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» [272, 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 [272, с. 37].

Дж. Тіс вважає, що володіння комплементарними активами визначає, хто саме отримає вигоду [299, 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 [273, 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 отриманням 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 | <p style="text-align: center;"><i>Квадрант 3</i></p> <p style="text-align: center;">Формування спільного підприємства з іноземним капіталом із правом власності на комплементарні активи</p> <p style="text-align: center;"><i>Наслідки</i></p> <p style="text-align: center;">Створюється нова юридична особа з іноземним капіталом та правом власності на спеціалізовані комплементарні активи</p>  | <p style="text-align: center;"><i>Квадрант 4</i></p> <p style="text-align: center;">Формування стратегічного альянсу з правом доступу до комплементарних активів через концесію</p> <p style="text-align: center;"><i>Наслідки</i></p> <p style="text-align: center;">Інвестори отримують частковий доступ до загальних комплементарних активів завдяки вкладенню власних комплементарних активів у роботу підприємства (технології, експертиза, фінансування)</p>                   |
|   | <p style="text-align: center;"><i>Квадрант 1</i></p> <p style="text-align: center;">Формування державно-приватного партнерства з правом власності на комплементарні активи</p> <p style="text-align: center;"><i>Наслідки</i></p> <p style="text-align: center;">Створюється корпоративне підприємство з часткою приватного капіталу резидентів країни з метою отримання спільного права використання спеціалізованих комплементарних активів</p> <p style="text-align: center;">Спеціалізовані комплементарні активи</p> | <p style="text-align: center;"><i>Квадрант 2</i></p> <p style="text-align: center;">Укладання угоди на видачу ліцензії, отримання преференції, аутсорсинг для використання комплементарних активів</p> <p style="text-align: center;"><i>Наслідки</i></p> <p style="text-align: center;">Інвестори отримують доступ до загальних комплементарних активів через аутсорсинг із правом використовувати в концесії</p> <p style="text-align: center;">Загальні комплементарні активи</p> |

*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 [285, 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) [299, 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.

Таблиця 4.10

Комплементарні активи морського торговельного порту <sup>1</sup>

| Спеціалізовані комплементарні активи<br>(specialized complementary assets)   | Загальні комплементарні активи<br>(generic complementary assets)   |
|--|--|
| репутація;<br>бренд;<br>сформовані кластери;<br>мережі дистрибуції;<br>досвід і кваліфікація спеціалістів;<br>експертиза;<br>портове суспільство;<br>інформаційні бази | - інфраструктура;<br>- обладнання;<br>- контрольно-пропускні можливості (митна обробка);<br>- комп'ютерні системи та системи автоматизації;<br>- соціальні мережі, ERP-мережі;<br>- угоди з державними інституціями та органами місцевого самоврядування |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

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 основні, бо стимулює їх оновлення на конкурентних засадах [306, 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.

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) [285, 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 демонструвати недостатню 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 [306, 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 [299, 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 [255, 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 [298, 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 [286, с. 1245].

Таким чином, в умовах технологічної переривчастості співпраця новоутворених і діючих суб'єктів ринку посилює ринкові позиції 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 уможливають 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 забезпечити 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 [47, 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.

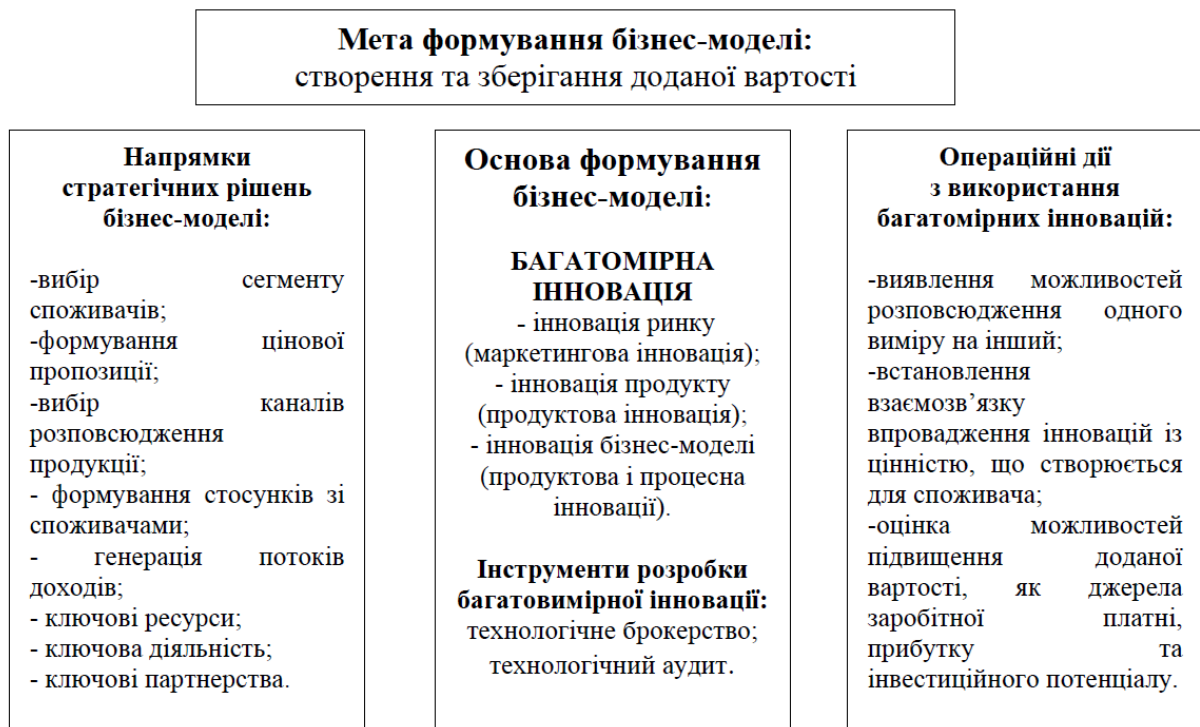
Розглянемо відкриту та закриту інновації як потенційні основи бізнес-моделі морського порту. Підхід до їх генерації схематично наведено на рис. 4.7.



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. Багатомірна інновація, яка є сукупністю інновації ринку, інновації продукту та виниклої інновації бізнес-моделі, може стати катализатором створення та підвищення доданої вартості підприємства (рис. 4.8).



*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 «підричний» потенціал [47, с. 78].

Набуття системних конкурентних переваг можливе з використанням усіх трьох видів інновації [47, 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 багатомірної 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 [194, 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.

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.



*Рис. 4.9. Технологічне брокерство в бізнес-моделі морського порту  
(розроблено автором)*

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 підприємства, 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 [194, 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 уможливує створення нових продуктів із вищою доданою вартістю. Практичними рекомендаціями щодо впровадження технологічного брокерства є такі [194, 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» [211, 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» [265, 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 монопольне 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 багатомірна 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.

## Висновки до розділу 4

У четвертому розділі визначено пріоритети та напрями вдосконалення процесу реалізації бізнес-моделей морських портів; розроблено ресурсне та організаційне забезпечення сталого розвитку бізнес-моделі порту.

1. Пріоритетами вдосконалення державної морської політики стає розробка механізмів корпоративного й операційного управління морськими портами. Механізм корпоративного управління має спиратися на трансформацію портів у підприємства, власниками яких виступатимуть обласна влада, держава, муніципалітети, частково – приватні інвестори. Ці акціонери стають учасниками холдингу, який самостійно володіє портом. Механізм операційного управління має бути заснований на створенні компаній з управлінням розвитку портів. Компанія з управління розвитком порту виступає однією з форм управління портом. Ця компанія має бути прибутковою, на відміну від портової адміністрації.

2. Порт може перебувати в державній, автономній (на правах довірчого трастового управління), муніципальній та приватній власності. Форма власності впливає на розподіл функцій адміністрування й 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. Вибіркові розрахунки засвідчили, що співвідношення прибутку до обсягу активів у портах «Южний», «Одеський МТП», «Маріупольський МТП» і МТП «Чорноморськ» порівняно з аналогічними показниками в Нідерландах вказує на наявність потенціалу розвитку з точки зору віддачі від інвестованого капіталу.

3. Залежно від виду порту, елементу бізнес-моделі та мети сталого розвитку запропоновано заходи для 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).

4. Запропоновано трактування суперструктури державної морської політики як надбудови над її заходами, що забезпечує стійкість та при цьому відокремлена від них. Вплив надбудови реалізується залежно від рівня протекціонізму чи вільної торгівлі в державній морській політиці. За напрямками протекціонізму та вільної торгівлі з боку держави впроваджуються заходи підтримки резидентів й 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.

5. Ресурсне та організаційне забезпечення сталого розвитку бізнес-моделі порту залежить від структури власності й управління та має бути засноване на розробці багатовимірної інновації з джерелом у вигляді доданої вартості та базою у вигляді комплементарних активів порту. Багатовимірною інновацією є сукупністю інновації ринку, продуктової інновації та виниклої в результаті розповсюдження впливу цих нововведень інновації бізнес-моделі. Генерація багатовимірної інновації відбувається через технологічне брокерство і технологічний аудит. Як основа бізнес-моделі багатовимірною інновацією 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.

6. Глобальна рамка індикаторів цілей сталого розвитку складається із сімнадцяти цілей, одна з яких охоплює три важливих аспекти сталого розвитку: інфраструктуру, індустріалізацію та інновації. Інфраструктура забезпечує основні фізичні системи та структури, необхідні для функціонування суспільства або підприємств. Визначено, що відстеження та дотримання вибіркового складових (економічної, соціальної або екологічної) корпоративної

соціальної відповідальності свідчать про профанацію самої системи сталого розвитку і не можуть 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.

7. 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 таких цілей і показників: розвивати якісну, надійну, стабільну та стійку інфраструктуру, включаючи регіональну і транскордонну інфраструктуру, для підтримки економічного розвитку та благополуччя людини, зосереджуючись на рівноправному доступі для всіх; сприяти інклюзивній і стабільній індустріалізації та до 2030 р. значно підвищити частку зайнятості у промисловості та ВВП відповідно до національних умов, подвоїти свою частку в найменш роз-винених країнах; 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; значно збільшити доступ до інформаційно-комунікаційних технологій.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [108; 116; 121; 124; 128].

## РОЗДІЛ 5

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

#### **5.1 Застосування графоаналітичного моніторингу ризикового навантаження морської портової галузі**

Глобальні економічні й екологічні зміни призводять до збільшення ризикового навантаження морських портів. Принципами запобігання ризикам у морській портовій галузі є підвищення здатності впоратися з екстремальними умовами шляхом збільшення обізнаності та виявлення чутливості до них. Реалізація ризиків портів впливає на стійкість підтримки щоденних операцій. Серед різних видів транспортних систем саме порти забезпечують значну зайнятість і виробничу діяльність, що сприяє регіонального розвитку. Крім того, порти інтегрують функції мереж постачання, такі як послуги з логістики, інформації та бізнесу, стають місцем розташування промислових кластерів. Тому важливо розглядати ризики з точки зору вразливості. Незважаючи на різноманітність підходів до класифікації ризиків, їхнім основним недоліком є те, що вони не надають вичерпного уявлення про існуючі ризики морської портової галузі. Окрім того, відсутня чітка відповідність ним факторів виникнення та методів управління. В запропонованому для карти ризиків класифікаційному підході ризики розподілені як по певних видах, так і відповідають конкретним критеріям для моніторингу ризикового навантаження. Окрім того, використаний для побудови карти ризиків класифікаційний підхід сформований саме з метою запобігання реалізації сукупного ризику банкрутства. Зокрема, оцінюються три запропоновані групи ризиків морської портової галузі (див. розділ другий дослідження): рівень 1 – ризики, які практично немає можливості контролювати; вони належать до елементів оточення, в якому функціонує порт; рівень 2 – ризики, які морський порт не



може контролювати, але на які може впливати державна морська політика; рівень 3 – внутрішньоорганізаційні ризики, якими може керувати морський порт.

Пропускна спроможність й ефективність роботи портів значною мірою впливають на схильність до прийняття ризиків, а продуктивність роботи порталних кранів, результативність праці, обсяг вільної торгівлі зони та мереж наземного доступу відіграють вирішальну роль у виборі послуг порту. Крім того, ризики, пов'язані з експлуатацією порту, оцінюються шляхом накладання картки небезпеки територій, схильних до затоплення потоками сміття та загрози цунамі. Картки ризиків можуть допомогти керівникам галузі оцінити рівень вразливості і розробити відповідні стратегії для мінімізації ризиків морських портів.

Оцінку і моніторинг ризикового навантаження порту можна здійснити за допомогою графоаналітичного інструменту – карти ризиків [275]. Вона дозволяє наочно зобразити вплив кожного ризику на діяльність порту в координатах «імовірність настання – потенційний збиток». Наведені на карті ризики формують їхній 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». Прикладом виступає карта ризиків як інструмент моніторингу управління безпекою портів. Цей інструмент побудований на основі бачення стану морської галузі як ключового елементу морської безпеки. Передбачені знання експертів й оцінки можливих ситуацій описуються і подаються у вигляді деталей на одному графіку та потребують певних пояснень.

Спрощено ілюструється гіпотетична ситуація, пов'язана з визначеною вхідною інформацією, яка охоплює характеристики стану управління ризиками порту. В ієрархічних системах увесь процес прийняття рішень може включати декілька рівнів рішень взаємодіючих експертів. Таким чином, навіть цей спрощений приклад щодо безпеки порту та сфери морської обізнаності дозволяє сприймати ідею процесу прийняття рішень, використовуючи нечіткі експертні знання, і показує універсальність карти та її можливості як корисного інструменту для систем підтримки прийняття рішень. На рис. 5.1 зображено карту ризиків українського морського торговельного порту.

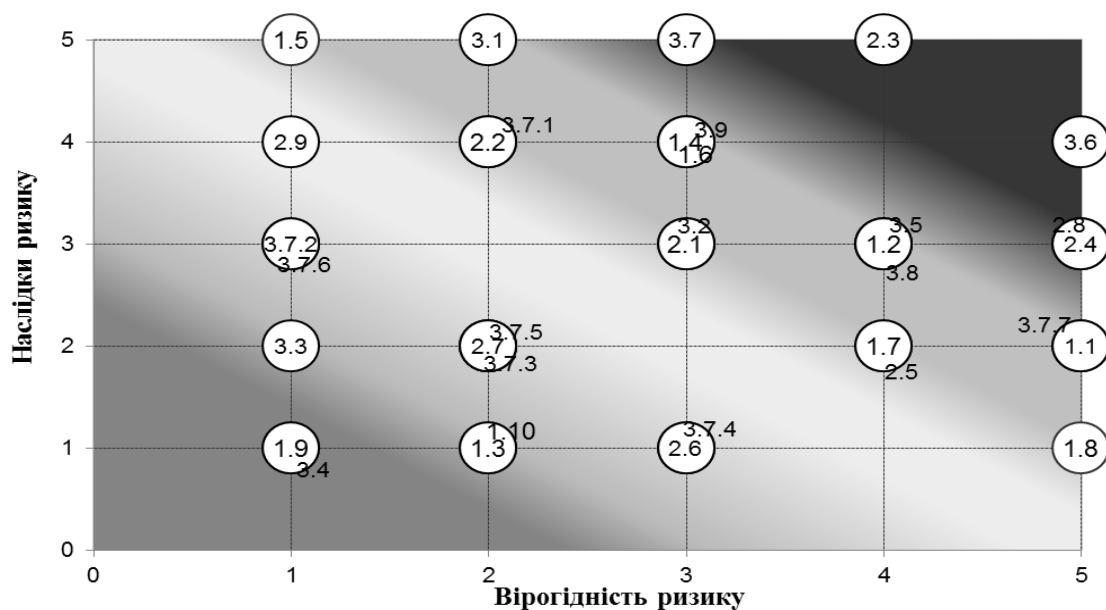


Рис. 5.1. Карта ризиків морського торговельного порту (побудовано на основі авторських розрахунків)

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.

Карта ризиків представляє собою інструмент ризик-аналізу для консолідації результатів, що може бути використаний з метою підвищення

визначеності середовища для прийняття управлінських рішень. Керівники мають нагоду визначити, чи є припустимим рівень вірогідності та збитку, притаманний кожному ризику. Це особливо важливо в тому сенсі, що в залежності від рівня ризику виявляються методи управління ним. Тому основною метою використання карти ризиків не є кількісне визначення вірогідності та наслідків настання несприятливих випадків, а саме встановлення того, чи є фактичний рівень припустимим. Слід зауважити, що консолідований підхід характеризується мінливістю шкал оцінювання. Критерії оцінки ризиків мають також переглядатися в контексті перспектив прийняття управлінських рішень та надходження нової інформації щодо виникнення та походження ризиків. Таким чином, карта ризиків є матрицею, в якій консолідовані результати оцінки ризиків. В процесі оцінювання необхідно враховувати ситуацію, коли декілька ризиків знаходяться на одному рівні впливу чи впливають на один актив, процес. В такому разі вони повинні бути оцінені агреговано. Зокрема, проілюструємо ситуацію, яка склалася стосовно ризиків 2.2 та 3.7.1 (валютні ризики та ризики неплатоспроможності). Комбінований ефект впливу цих ризиків призводить до агрегації. Тобто навіть в умовах незмінної вірогідності реалізації ризиків, наслідок реалізації є потенційно сукупним.

Альтернативним сценарієм є сукупний вплив ризиків на конкретний актив, що призводить до підвищення консолідованого рівня пошкодження активу чи процесу. Агрегація ризиків відбувається шляхом визначення сукупної вірогідності та обсягу наслідків у грошовому вимірі. У разі, якщо ризики знаходяться і одній комірці матриці, підсумовування є недоцільним. Визначається вірогідність та наслідки сукупного агрегованого ризику, тобто сукупна оцінка валютного ризику та ризики неплатоспроможності, яка може бути змінена на критичну категорію відповідно до таблиці 5.1.

В будь-якому випадку, метою використання карти ризиків є вибір раціонального методу ризик-менеджменту. В процесі вибору рекомендовано враховувати той факт, що методи ризик-менеджменту, встановлені відповідно

до індивідуальних ризиків, породжують наслідки підвищених витрат на їх впровадження. В разі необхідності скорочення витрат на ризик-менеджмент доцільно групувати ризики та формувати портфель методів впливу на них по групах. Таким чином управління ризиками порту матимемо комплексний характер.

Карта ризиків є важливим інструментом для осіб, які приймають рішення, у різних практичних сферах, таких як оцінка роботи портів, операційне управління, міжнародна діяльність. Тому для моніторингу ризикового навантаження запропоновано спеціальний формат використання цього інструменту для прийняття рішень у системах управління ризиками в цілому. Особи, які здійснюють експертну оцінку, завжди піддаються ризику недооцінити або переоцінити деякі факти, вимірювання, відчуття та значення, особливо коли деякі інформаційні елементи представлені нечітко, і коли всі ці загрози тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Прийняття рішень є набагато складнішим у випадках, коли ситуація змінюється в часі й коли рішення має відповідати певним вимогам не тільки на даний момент, але і в середньо- і довгостроковій перспективі. Багато нечітко описаних ситуацій виникає, коли розглядається морська обізнаність, а також безпека портів. Увесь спектр проблем у цій сфері можна оцінити шляхом аналізу відповідних документів і вичерпних матеріалів, підготовлених державними установами та установами безпеки порту. Цілком природно, що основна інформація, доступна для осіб, які приймають рішення, про управління портами, має досить нечіткий характер, оскільки вона надходить із різних джерел і має сумнівну надійність та різний ступінь правдоподібності (або вартості так званої функції членства).

Загальновідомо, що певне рішення зазвичай формується на підставі деяких словесних якісних характеристик (після їх нормалізації) та кількісних параметрів, отриманих від навколишнього середовища, плану дій чи ситуації під час розслідування або з інших джерел інформації. Тому в інформаційних системах, що підтримують безпеку портів, існує багато пунктів прийняття рішень у цілому ланцюгу діяльності. З іншого боку, сучасний досвід дозволяє

розширити концепцію використання карт ризиків, включаючи додаткові нечіткі експертні знання та розгляд реальних ситуацій.

Процес прийняття рішень, необхідний для оптимізації ризикового навантаження, залежить від систематичного вивчення впливових чинників, адекватності та якості інформації, кількості альтернатив і використання відповідних моделей та методів вибору оптимальної альтернативи. Аналіз кількісного ризику здійснюється, якщо існує можливість оцінити ймовірність певної події на основі наявної інформації про подібні події, що відбулися в минулому, або інформації, зібраної іншим способом, а також на основі особистого досвіду. За відсутності такого досвіду запропонована структура дозволяє виконувати якісний аналіз ризиків під постійним контролем узгодженості суб'єктивних рішень.

Оцінка ризиків морського порту зазвичай базується на результатах оцінки певної кількості параметрів для кожного обраного ризику. Ризик складається з двох незалежних компонентів: ймовірності ризику та потенційного збитку. Врахування ймовірності реалізації ризиків та обсягу потенційного збитку надає можливість дослідити якісні аспекти ризикового навантаження морської портової галузі задля застосування конкретного переліку методів ризик-менеджменту. Обидва ці компоненти повинні певним чином оцінюватися кількісно, щоб вони могли характеризувати різні ризики, порівнювати один з одним і визначати пріоритети. Абсолютна величина кожного ризику не має корисності сама по собі. Тому важливо визначити, наскільки значущою є загальна ризикована експозиція. Список пріоритетів ризику може бути сформований шляхом побудови карти ризиків. Залежно від позиції кожного місця в списку пріоритетів, іншими словами, залежно від відносної вартості його експозиції з посиланням на аналогічний показник інших місць буде застосовано адекватні методи для відповіді на ризик. Кількісний підхід передбачає, що ймовірність ризику може бути розрахована, якщо існує статистично відповідна база даних досвіду аналогічних подій у минулому, на основі якої формується функція розподілу. Для неї ймовірність, передбачення,

дисперсія, довірчий інтервал та всі інші важливі статистичні параметри можуть бути розраховані з використанням статистичних методів. Якісний підхід у запропонованій структурі дозволяє встановити систему рейтингової оцінки безпеки порту. Оскільки бракує досвіду для визначення ваги окремих параметрів, можна використати кваліфікаційний аналіз ризиків. Після визначення ймовірності ризику за допомогою якісного або кількісного підходу оцінюється вага ймовірності всіх ризиків для одержання відносного взаємозв'язку між ними або іншим терміном, щоб оцінити ризик відповідно до ймовірності. Нормалізація вагових коефіцієнтів або ймовірності здійснюється таким чином, щоб ймовірність ризику певного розташування була розділена на суму всіх ймовірностей ризику всіх розташувань. Таким чином, сума новостворених ймовірностей дорівнюватиме 1, і тепер ймовірність ризику для всього розподілу стає випадковою величиною.

Після того як ймовірність ризику та вплив на ризик визначаються для кожної визначеної локації в матриці, ризиковий вплив може бути розрахований як помножені ймовірності ризику на його потенційний вплив. Виходячи з отриманого ризику формується список пріоритетів управління, згідно з яким можна вирішити, як відповісти на нього, а також передбачити та розподілити ресурси для відповіді.

При проведенні експертних оцінок необхідно дотримуватися таких вимог: вичерпність, достовірність та повнота інформації про результати діяльності конкретного морського порту в рамках системи інтегрованого ризик-менеджменту; ідентичність періодів, що аналізують експерти; однаковість строків проведення експертної оцінки; наявність професійної компетентності та досвіду роботи в морській портовій галузі; об'єктивність; відсутність особистої зацікавленості в результатах оцінки; відсутність наслідків для експертів в залежності від результатів оцінки. Експертні оцінки ймовірності застосовуються відповідно до категорій наслідків. Кожному ризику експерт присвоює ймовірність ризику, причому «5» відповідає найвищій ймовірності та найбільшим обсягам наслідків. З метою перевірки узгодженості оцінок

експертів для обраних сценаріїв використовується середнє арифметичне. Рекомендовані шкали оцінки наслідків та ймовірності наведені в табл. 5.1 та 5.2 відповідно.

Таблиця 5.1

Шкала оцінки наслідків<sup>1</sup>

| 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    |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

Таблиця 5.2

Шкала оцінки ймовірностей<sup>1</sup>

| Категорія ймовірності | Опис категорії                                   | Ймовірність 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      | Ймовірність настання / ненастання однакова – 50% |
| Категорія 4           | Часто: $10^{-1}$ - 1 раз за рік                  | Швидше за все проявиться – 75%                   |
| Категорія 5           | Дуже часто: > 1 раза за рік                      | Напевно реалізується – 95%                       |

<sup>1</sup> 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 управління ризиками можуть бути подані за формою звітності, наведеною в табл. 5.3.

*Таблиця 5.3*

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 |
|----------|----------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|
| -        | -              | -                                   | -                        | -                                    | -  |

Кожен виявлений ризик, залежно від рівня ризику, класифікується як неприйнятний, небажаний, прийнятний або незначний. Дана класифікація впливає на рішення про те, як відповісти на це. Якщо ризик вважається неприйнятним, то повторне реагування на це може полягати в запобіганні або передачі ризику. Якщо ризик класифікується як небажаний, то відповідь на це може полягати в запобіганні, передачі, зменшенні ризику або розподілі ризику при належному моніторингу ризику. Якщо ризик класифікується як прийнятний, то відповідь на це може бути збереженням ризику при належному моніторингу ризику. Якщо ризик класифікується як незначний, то відповідь на це не потрібна.

Крім того, уразливість портових операцій поступово збільшується внаслідок економічної нестабільності та соціальних змін. Органи влади повинні вкладати кошти в інтеграцію транспортних мереж і будувати надзвичайно стійкі логістичні системи портів, щоб гарантувати, що портові операції можуть протистояти впливам на безпеку та підтримувати вразливі об'єкти. Запропоновані підходи можуть допомогти планувальникам не тільки у всебічному розумінні основ та інструментів управління ризиками, але також у визначенні того, чи відіграє визначальну роль певна інфраструктура, пов'язана з портом, що сприяє встановленню пріоритетів формування та розподілу ресурсів.



Необхідно враховувати різні критерії організації інфраструктури на основі фізичної вразливості, розробляти методологію для перевірки пропонованої маси ентропії, перевіряти ефективність на основі аналітичних результатів із фактичними даними або вдосконалити механізм зважування підходу до оцінки незахищеності. Крім того, пропонуючи рамки для визначення пріоритетів у розподілі ресурсів шляхом розгляду взаємозалежності, розрахунку працездатності порту та дотримання ефективності політики щодо вдосконалення вразливості, ризиками доцільно впроваджувати карту для управління надзвичайними ситуаціями в портових операціях.

Аналіз ризиків виконується з метою надання допомоги суб'єктам, які приймають рішення, у розумінні вразливих систем. Таким чином, керівництво порту приймає відповідні стратегії запобігання та зменшення ризиків морської портової галузі. Державному сектору необхідно сформулювати стратегії відносно вразливості морських портів (тобто високої та надзвичайної вразливості) на основі довгострокових міркувань. З метою оптимізації рівня ризиків державним органам регулювання слід розробити інтегроване регіональне планування для зменшення вразливості інфраструктури та впливу на безпеку портів, а також для забезпечення надійних систем раннього попередження, щоб запобігти реалізації кумулятивних ризиків і поліпшити можливості самозахисту.

Невизначеність та ризик – це важливі аспекти, які тісно пов'язані з прийняттям управлінських рішень щодо створення та реалізації бізнес-моделей порту. В параграфі 4.3 сформульовано, що дорожня карта розробки бізнес-моделі має такий вигляд: генерація бізнес-ідеї; оцінювання бізнес-ідеї; 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; генерація інновації бізнес-моделі. Одним з ключових аспектів у контексті використання

карти ризиків є вплив на прийняття управлінських рішень щодо розвитку порту. Це також діє на процес генерації інновації бізнес-моделі як ключового етапу розробки дорожньої карти. Управлінські рішення можуть бути прийняті на різних рівнях і засновані на різних логіках. Найважливіші рішення приймаються по результатах оцінювання бізнес-моделей. Зокрема, рішення, відносно того, чи фінансувати клієнт-орієнтований прототип тестування бізнес-моделі; інші рішення стосовно необхідності масштабувати та розгортати бізнес-модель. Перша логіка спирається на тестування прототипу, друга на аналітичний підхід.

Поняття ефективного прийняття рішень використовується для визначення результату, коли процес прийняття рішень спрямований на створення майбутнього, а не на спроби досягти конкретного сценарію. Ефективне обґрунтування враховує бюджет витрат, розглядаючи майбутнє як непередбачуване, і зосереджується на наборі засобів для досягнення ефективності. Для такого варіанту логіки характерні експерименти та гнучкість. Загалом, здійснення цього логічного підходу може бути описано як зорієнтоване на відкриття, новизну з основним припущенням: “у разі, коли ми можемо контролювати майбутнє, нам не потрібно його передбачати”. Очікувана ефективність буде сприяти інноваційності в умовах високої невизначеності.

На противагу першому підходу, модель причинно-наслідкових оцінок визначає майбутнє як передбачуване. У цьому рішенні концепція оцінки використовує підходи з області стратегічного планування. Таким чином, причинно-наслідкова логіка спирається на вибір засобів для створення раніше виявленого ефекту, стверджуючи, що в залежності від ступеню передбачення майбутнього, менеджмент здатний керувати ним.

Прийняття рішення щодо вибору можливого дизайну бізнес-моделі на стратегічній стадії, а також при розгляді тактики, повинно супроводжуватися оптимальним співвідношенням між прийнятним ризиком та орієнтовною віддачою. Покращуючи якість інформаційної бази осіб, що приймають

управлінські рішення, з встановленням критеріїв оцінки та інструментів, можна понизити невизначеність та ефективно управляти ризиками. Це допомагає зменшити ймовірність невдачі інновацій бізнес-моделі та створює додаткові можливості розвитку порту.

Тестування бізнес-моделі може відбуватися через ітеративні підходи до випробувань та помилок, які є найбільш підходящими для протидії високому обсягу невизначеності та складності практичної реалізації. У цьому сенсі оцінка ефективності спирається на майбутнє як непередбачуване, для того щоб створити запрограмований ефект. Оцінка ефективності використовується для ітеративного дослідження та експериментів. На практиці це свідчить про необхідність активно експериментувати з бізнес-моделями шляхом вивчення результатів випробувань і помилок та безперервного тестування, а також підтримує впливовість центральних елементів бізнес-моделі. З кожною ітерацією пробної та помилкової інформації збирається нова якісна та кількісна інформація. На основі експериментів з прототипом, наприклад, переваги та бажання замовника можна виміряти кількісно та якісно. Отже, інноваційні проекти коригують свою бізнес-модель крок за кроком до точки насичення, де спостереження, наприклад, з тестовими клієнтами, вимірюють бізнес-модель як матеріальну. Однак розробка прототипу бізнес-моделі вимагає початкового рішення про виділення необхідних коштів.

Формування бізнес-моделі, в своїй основі, повинно підтримуватися аналізом та поясненням основних механізмів генерації інновацій. Зрозуміло, що, взаємозв'язок між елементами бізнес-моделі важко зафіксувати, не тільки внаслідок невизначеного та нестабільного економічного середовища, а й внаслідок новизни самої системи. Рішення щодо розвитку повинні прийматися по результатах оцінювання ризиків. Це дає можливість систематизуватися фактори невизначеності та схематизувати перехід від сценарію до дій, спиратися на більш ефективну оцінку потенціалу розвитку бізнес-моделі.

Підкреслимо важливість регулярності оцінки. На початку генерації інновації бізнес-моделі найефективнішим є створення гіпотез та припущень, які

стануть основними факторами життєздатності бізнес-моделі. Постійне оцінювання бізнес-моделі надає додаткову інформацію, яка сприяє кращому розумінню її загальної життєздатності та визначення впливу потенційних ризиків її конструкції. Це допомагає розробити комплекс стратегічних рішень щодо того, як реалізовувати інноваційні напрямки бізнесу. Інформаційна база збирається шляхом оцінки прототипу бізнес-моделі. Зокрема, по результатах взаємодії з клієнтами. Роль оцінки полягає в тому, щоб визначити найбільш перспективний дизайн бізнес-моделі для прийняття рішення надання послуг порту. Незважаючи на те, що кількісні засоби стають більш доцільними, ніж на попередньому етапі, оскільки конструкція бізнес-моделі є більш конкретною з прототипом, ступінь якості кількісної інформації обмежена, оскільки життєздатність бізнес-моделі повинна бути оцінена в цілому; кількісне вимірювання окремих елементів бізнес-моделі не відображає їх взаємозв'язок. На стадії масштабування після другого етапу прийняття прототипу робиться стратегічний вибір щодо дизайну бізнес-моделі в залежності від ринку. На цьому етапі власник проекту інноваційної бізнес-моделі дотримується певного архетипу дизайну бізнес-моделі; однак, окремі компоненти можуть бути адаптовані відповідно до ринкових умов. Наприклад, спільний кількісний та якісний аналіз, який вказує на готовність замовника платити, може сприяти оптимальному встановленню цін на послуги порту. У цьому сенсі роль оцінки полягає у визначенні відповідної тактики для підвищення ефективності бізнес-моделі по окремих компонентах. Домінуючий спосіб оцінки є причинною, кількісною логікою. Таким чином, запропонована інтегративна структура відкриває нову перспективу щодо аспекту оцінки в процедурах для інновації бізнес-моделей. Ця кількісно-якісна структура оцінки прототипу забезпечує основу для виявлення можливостей для майбутніх сценаріїв розвитку бізнес-моделі. Це може посилити ефективність управлінських рішень та допомогти зменшити перешкоди для залучення необхідних коштів для ризик-менеджменту бізнес-моделей. Крім того, аналіз минулих бізнес-моделей може допомогти критично відобразити дизайн бізнес-моделі під час оцінки. Через це також

можуть виявлені ризики в рамках конкретних типів бізнес-моделей для розгляду при прийнятті рішень.

Пропонується поєднанні кількох інструментів та підходів до реалізації управління ризиками бізнес-моделі морського порту. Зокрема, нові результати виникли на перетині якісних та кількісних методів в ітераційному середовищі дієвих підходів до бізнес-моделей, коли інновація тестується в пропотипі та шляхом аналітики розвитку. Суто якісні інструменти та методики часто мають досить суб'єктивну точку зору на прогнозовану бізнес-модель та її компоненти. Таким чином, результати можуть бути упередженим, відповідно до досвіду оцінювачів. Хоча якісні засоби оцінки мають свої сильні сторони при аналізі основних елементів існуючих бізнес-моделей, може бракувати надійних прогнозів про передбачуваність результатів загальної бізнес-моделі.

Дослідження показало, як можна підвищити достовірність якісних інструментів оцінювання. Було об'єднано якісні та кількісні підходи до оцінки ризиків потенціалу розвитку бізнес-моделі. Конкретною ідеєю може бути розгляд сценарного планування, який забезпечує якісні та кількісні критерії, включаючи фінансові витрати для реалізації будь-якого типу бізнес-моделі. Проте повний потенціал таких сценаріїв може бути виявлений лише якщо це поєднується з розробкою тактик, що підтримується дорожньою картою. Тим не менш, було створено інструмент, що дозволяє проводити такі перевірки на стресо-стійкість порту до ризиків із одночасним тестуванням бізнес-моделі.

Таким чином, управління ризиками та побудова карти ризиків були визначені як додаткове поле впровадження інструментів у галузі інновацій бізнес-моделей морських портів. Представлені критерії та методи оцінки можуть бути застосовані до управління ризиками бізнес-моделі з метою виявлення та оцінки перспективних шляхів її розвитку. Стратегічне прогнозування може допомогти зменшити кількість спостережень, усунувши недостовірні припущення щодо очікуваних доходів із надійними сценаріями. Це сприяє підвищенню достовірності розрахунків ризикового навантаження та вибору методів управління ризиками, що, таким чином, збільшує прозорість

щодо можливих результатів прийняття рішень відповідальних осіб. Крім того, було запропоновано, коли і як інтегрувати управління ризиками при розробці бізнес-моделі морського порту відповідно до дорожньої карти.

Орієнтація на ризики саме бізнес-моделі морського порту також може бути більш точним впровадженням концепції бізнес-моделі в практиці управління. Підприємницькі зусилля порту є по суті ризикованими, тому недоцільно уникати детальної оцінки ризиків та визначення того, чи є бізнес-модель венчурною. Найчастіше оцінка ризиків може бути ініційована задля залучення інвесторів і передається в аутсорсинг. Нажаль, рідкісним випадком є самостійна комплексна оцінка ризиків. Саме тому ми бачимо потенціал в розробці пропозицій для оцінки ризиків бізнес-моделі 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) по ключових категоріях: лідерство, політика і стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси, результати для споживачів, результати для персоналу, результати для суспільства, результати ключової діяльності.

Ми вважаємо, що бізнес-модель порту містить ризики на трьох рівнях: рівень елементів бізнес-моделі, рівень взаємовідносин між елементами та системний рівень взаємодії зі стейкхолдерами морської портової галузі. Базисні ризики стосуються джерел небезпек або невизначеності для кожного з елементів бізнес-моделі. Наприклад, неконкурентоспроможність співвідношення ціни та продуктивності морського порту; підвищена вірогідність банкрутства зовнішнього постачальника; неможливість інтеграції нової технології обслуговування споживачів портових послуг. Ризики відносин елементів бізнес-моделі це ризики сумісності які вказують на потенційну невідповідність між її частинами.

Зокрема, цінність послуг порту для споживача заснована на інноваційній пропозиції. Вона може бути знеціненою у зв'язку з неефективним процесом прийняття рішень на підприємстві. Орієнтація на ключового споживача

підвищує ризик загрози його втрати в умовах виникнення послуг-субститутів. Системні ризики взаємодії зі стейкхолдерами виникають внаслідок існування джерел небезпеки або невизначеності, які мають прямий характер, внутрішній та зовнішній вплив – наприклад, громадські настрої, які визначають тенденцію впливу на формування політики на користь конкуруючої бізнес-моделі. Важливо системно фіксувати ті ризики, які можуть бути залишені на рівні елементів бізнес-моделі та їх зв'язків.

З іншого боку, ми розглядаємо кожен бізнес-модель як джерело спільної цінності стейкхолдерів морської портової галузі і, отже, ризики бізнес-моделі можуть впливати на цю цінність. Для будь-якої комерційної моделі отримання прибутку його планове значення визначається і вбудовується в стратегічну логіку різних частин моделі. Взаємодія елементів моделі потребує не тільки визначення потенційного ринку, а також конкретизації тої частки ринку, для якої генерується найвища цінність через її конкурентоспроможність, диференціацію та участь в глобальній мережі доданої вартості.

Організаційна структура із встановленими ролями та відповідальністю, системою повноважень та зобов'язань, визначеними бізнес-процесами, врівноважує ресурси підприємства, демонструє, наскільки ефективним є управління портом та як порт адаптується для розвитку в зовнішньому середовищі. Взаємодія між елементами бізнес-моделі визначає, які ресурси та в якому обсязі є необхідними для реалізації її переваг в інновації послуг та ринку. Також конкретизується, яким чином бізнес-модель генерує спільну цінність, в якому обсязі та динаміці, на якій стадії життєвого циклу вона знаходиться. Фінансова структура бізнес-моделі визначає логіку отримання прибутку: завдяки ціноутворенню на унікальні продукти, зокрема логістичні; завдяки низьким витратам, ефективності процесу надання послуг.

Тобто, структура ризиків бізнес-моделі представлена по таких рівнях: рівень її елементів; рівень їхньої взаємодії; рівень взаємодії зі стейкхолдерами морської портової галузі. Краща деталізація ризиків бізнес-моделі порту допомагає визначити її перспективний дизайн та спроможність генерувати

спільну цінність для стейкхолдерів. Сама бізнес-модель фіксує стратегічну діяльність порту в різноманітних областях, таких як, зосередження на певному ринку чи продукті, надання додаткових пільг лояльності для споживачів, організаційна структура, процеси, ресурси, логіка отримання прибутку. Бізнес-модель має враховувати ризики взаємодії з конкурентами та ризики нерівного чи ускладненого доступу на ринок, вводу нових послуг, потребі в інвестиціях. В той же час необхідно формувати альтернативні шляхи розвитку бізнес-моделі, оскільки стратегія може спричиняти реалізацію ризику негнучкості. Сукупна оцінка ризиків діяльності морського порту та ризиків його бізнес-моделі які виникають на трьох рівнях, є інструментом врівноваження стратегічного розвитку та ступіню адаптації чи несвоєчасного реагування на зміни.

Даний метод аналізу ризиків не спирається на дохідно-витратний підхід, оцінку грошових потоків чи ефективності інвестицій. Бо в стратегічному сенсі, максимізація корисності, отримуваної усіма стейкхолдерами морської портової галузі виникає внаслідок максимізації створюваної доданої вартості яка розглядається в дослідженні як підвищення ринкової вартості порту, а також майбутньої акціонерної вартості. Стійке зростання цієї вартості та долі міжнародного ринку портових послуг є ключовими процесами максимізації корисності.

В цілому, сталий розвиток повинен спиратися на відповідність обраних методів ризик-менеджменту, які впливатимуть на ризики бізнес-моделі, цілям стійкого розвитку порту. Структурний аналіз ризиків бізнес-моделі порту в розрізі її елементів, взаємовідносин між ними та взаємостосунків за стейкхолдерами дозволяє визначити пріоритети трансформації бізнес-моделі та критичний шлях переходу до запланованого результату розвитку за допомогою оптимізації впливів ризиків.

Конкретизуємо ризики бізнес-моделі по кожному рівню;



1. На рівні елементів бізнес-моделі виникають ризики невикористання переваг комплементарних активів порту, невірного вибору ринку, помилкового вибору послуг в портфелі порту.

2. На рівні взаємовідносин елементів виникають саме ризики неефективного менеджменту по підсистемах: маркетингу, виробництва, персоналу та фінансів як підсистеми, що забезпечує систему управління. Ризики можуть розглядатися в розрізі реалізації функцій менеджменту в контурі управління через суб'єктно-об'єктні зв'язки в умовах достатності ресурсів.

3. На рівні взаємодії зі стейкхолдерами ризиком є недосягнення оптимальної рівноваги негативних та позитивних екстерналій за рахунок максимізації сукупної корисності, отримуваної усіма стейкхолдерами.

Вище описаний підхід до аналізу ризиків бізнес-моделі не вступає в протиріччя з підходом до аналізу ризиків діяльності морського порту з використанням карти ризиків. Він є більш прикладним щодо перспектив вибору нових форм бізнес-моделей, які спиратимуться на інновації продукту, ринку та безпосередньо бізнес-моделі, бо деталізує, які саме загрози та на якому рівні вражають її та потребують деталізації. Це дає змогу доповнити експертний аналіз ризиків аналізом якісним, що враховує не тільки грошовий вимір потенційних збитків за ризиками та їхню вірогідність, але й стратегічний вплив кожного ризику на бізнес-модель.

Спільна цінність, яку створює морський порт в галузі, є, в кінцевому розумінні, залежною від купівельної спроможності споживачів портових послуг. У разі неповного використання ємності купівельної спроможності виникають альтернативні витрати чи витрати упущеної вигоди, які зменшують обсяг спільної цінності. Підсумовуючи, відзначимо, що аналіз ризиків бізнес-моделі має враховувати ці збитки. Їх урахування обумовлене суто управлінською точкою зору недоотримання доходу. Мається на увазі той факт, що скорочення чи підвищення цінності портових послуг для стейкхолдера впливає на вартість портового підприємства та привабливість галузі в цілому.

Тобто саме відносини зі стейкхолдерами та спроможність задовільнити їхні інтереси нівелюють ці ризики бізнес-моделі.

На рівень задоволення стейкхолдерів впливає форма надання та якість послуг. Ринкова конкуренція та соціально-економічне становище споживачів портових послуг мають розглядатися за різноманітними сценаріями упередження скорочення спільної цінності, що створюється в порту. Для інших стейкхолдерів: держави, інвесторів, контрагентів, операторів, населення портового регіону, штатних працівників, і т.д. альтернативні витрати виникають у разі збільшення видатків на участь у ланцюгу створення цінності. Якщо корисність цих витрат перевищить отримувану від створення портових послуг корисність (цінність) для стейкхолдерів, стейкхолдер покине ланцюг, що може призвести до зменшення його стійкості чи навіть банкрутства порту, забороні його комерційної роботи.

Особливої важливості набуває підхід, який дозволяє встановлювати причини та наслідки скорочення спільної цінності, що створюється завдяки бізнес-моделі. Її виникнення та вимір обумовлені згенерованою доданою вартістю є похідною результату взаємовідносин усіх стейкхолдерів, який призводить до зміни обсягу спільної цінності. Ризики бізнес-моделі можуть виникати внаслідок того, що сама модель не працює, тобто додана вартість не створюється чи створюється в недостатньому обсязі, іншою причиною пасивності бізнес-моделі може бути відсутність чи ускладненість доступу до спеціалізованих чи загальних комплементарних активів порту. Зокрема, затримки митного оформлення є перешкодою обробки швидкопсувних вантажів, застаріле портове обладнання унеможлиблюють обслуговування сучасних суден.

Цей підхід до аналізу ризиків є придатним не тільки на рівні морського порту, але й на галузевому рівні, в цілому, та враховує дизайн бізнес-моделі, планування та підготовку до змін в організації, планування ресурсів, інше. Галузева оцінка має спиратися на надані стратегічні плани розвитку кожного окремого порту в розрізі виконання управлінських функцій для досягнення

стратегічних цілей порту. Такий сукупний аналіз дозволяє інтегрувати усі форми розвитку потенціалу портів, в тому числі корпоратизацію з наявними ресурсами та доступними методами ризик-менеджменту.

Процес скорочення ризиків, пов'язаних із бізнес-моделлю, є безперервним. Від подовжується, поки усі важливі ризики не будуть ідентифіковані та нейтралізовані вчасно та в необхідному обсязі. Підсумком аналізу ризиків є визначення потенціалу життєздатності самої бізнес-моделі морського порту. Якщо ризики, які асоціюються з цим механізмом створення та зберігання доданої вартості за показником сукупного ризикового навантаження не призводять до банкрутства порту, це свідчить про те, що бізнес-модель здатна відповідати цілям сталого розвитку. Причому менеджмент порту може зіткнутися із суттєвою мінливістю бізнес-моделі у разі включення в портфель нових послуг, які включають в себе додану вартість. Впровадження інновацій продукту має бути проаналізовано на предмет виникнення ризиків елементів бізнес-моделі, їхнього взаємного впливу та стосунків зі стейкхолдерами.

Аналіз ризиків бізнес-моделі повинен супроводжуватися розробкою альтернативних варіантів генерації доданої вартості, бо само по собі система бізнес-моделі є замкненою. Роль та значення бізнес-моделі повинні бути чітко визначені серед інших інструментів управління в морській портовій галузі та в рамках конкретного порту. Бізнес-модель не є інструментом формулювання стратегії, методом оцінки ступеню та успішності її реалізації; підходом до аналізу ринку чи інструментом аналізу внутрішніх ресурсів та наявних компетенцій.

Тому доцільним є доповнення підходу визначення ризиків потенціалу розвитку морського порту аналізом ризиків самої бізнес-моделі, яка здатна підвищити спільну цінність та стандартизувати інноваційну ідею, що буде основою послуги порту з підвищеною доданою вартістю.

Суттєвим довершенням ризик-аналізу залишається сценарне планування розвитку з урахуванням ризиків стратегій в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Критеріями оцінки в умовах визначеності є

порівняльна капіталізована вартість; в умовах ризику – дисконтована вартість порту з урахуванням ризику, еквівалентна вартість порту, очікувана середньозважена вартість стратегії; в умовах невизначеності – оцінка доходу по критеріях Вальда, Гурвиця, Сейвіджа, Лапласа-Байеса, коваріація за стратегією. Додатково проводиться інвестиційний аналіз та стратегічний аналіз розвитку галузі. Саме бізнес-модель дозволяє визначати стратегічні наміри та пріоритети розвитку організації; реалізовувати їх; визначати елементи, які створюють найбільшу цінність для стейкхолдерів морської портової галузі.

Бізнес-модель може бути використана для інтеграцій функцій менеджменту та адміністрування портом на перетині державного та управлінського контролю. Сталий розвиток бізнес-моделі в умовах оптимізації її ризикового навантаження має визначатися принципами відтворення доданої вартості, залучення до співробітництва стейкхолдерів морської портової галузі та запобігання реалізації сукупного ризику банкрутства порту.

В табл. 2.8 параграфу 2.3 запропонований перелік методів управління ризиками морських портів. Щодо управління ризиками бізнес-моделей морських портів пропонується: технологічний аудит на рівні елементів бізнес-моделі задля впровадження інновацій, як фактору підвищення доданої вартості в ціні на послуги морського порту. На рівні взаємодії елементів бізнес-моделі рекомендовано задіяти технологічне брокерство, орієнтуючись на перспективу створення в портах логістичних кластерів для ефективно організації ланцюгів постачань. На рівні взаємодії зі стейкхолдерами проводити роботи щодо покращення місця України в міжнародному рейтингу індексу логістичного виконання (Logistics Performance Index) через підвищення ефективності роботи митних органів, організації інфраструктури, міжнародних перевезень та компетентності в логістиці.

## **5.2 Відтворення бізнес-моделі морського порту на макроекономічному рівні в державній морській політиці**

Орієнтацією державної морської політики стає вбудовування у глобальні ланцюги доданої вартості із забезпеченням відповідною суперструктурою, інфраструктурою та економічною структурою. Формування державної морської політики може здійснюватися шляхом ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів (рис. 5.2). Реалізація державної морської політики відбуватиметься у вигляді способів впливу, якими є заходи протекціонізму чи вільної торгівлі залежно від наявності конкурентних переваг виробництва та надання послуг у морських портах. Структура бізнес-моделі може бути зорієнтована на інтегрований ризик-менеджмент, метою якого є запобігання сукупному ризику банкрутства. Організаційним забезпеченням ризик-менеджменту порту виступає оцінка джерел, проявів й індикаторів ризик-менеджменту із застосуванням відповідних методів управління ризиками на трьох рівнях виникнення ризиків морської портової галузі. Пропонується здійснювати моніторинг бізнес-моделі за цілями сталого розвитку та якісними показниками розвитку морського порту тотальної якості. Логічним завершенням ієрархізації є виникнення оптимальної рівноваги позитивних і негативних екстерналій для всіх стейкхолдерів морської портової галузі. При цьому результативним показником дієвості державної морської політики виступає створення спільної цінності, яка характеризується виникненням доданої вартості в морських портах України.

В умовах мінливого бізнес-середовища будь-які дії з організацією зводяться в загальному вигляді або до її перетворення, або до її ліквідації. Перехід до ринкових відносин, формування товарних і фінансових ринків, а також конкуренція висувають нові жорсткі вимоги до морських портів.

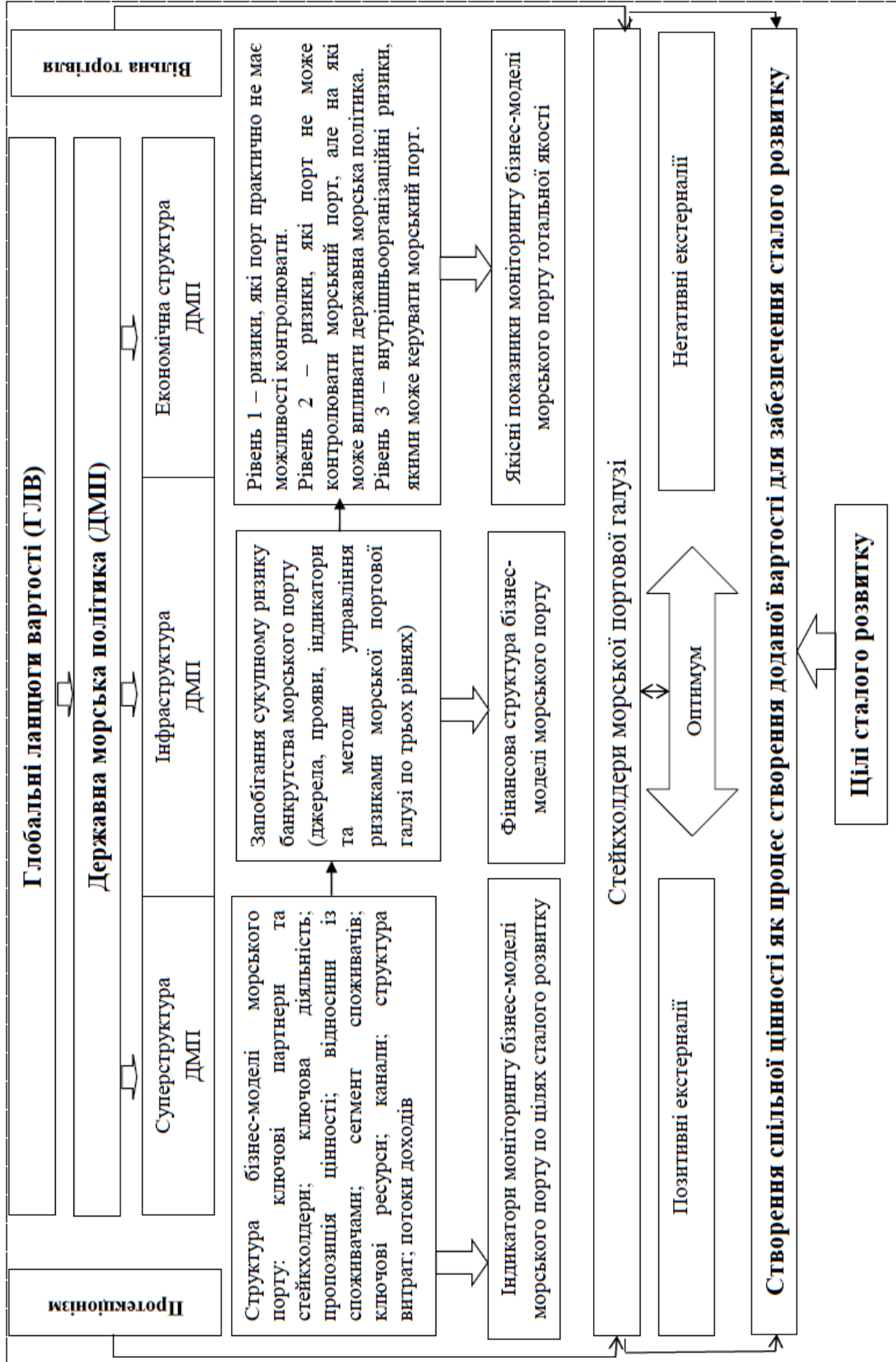


Рис. 5.2 Ієрархізація теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних і організаційних підходів до формування державної морської політики

Будучи потужним інструментом вирішення великих прикладних завдань, бізнес-модель виступає разом з тим лише як «оболонка» зі свого роду стандартних наборів функцій і процедур, для яких необхідно сформувавши змістовну економічну інтерпретацію. У першу чергу це пов'язано з формуванням мети, завдань і критеріїв створення бізнес-моделі.

Імплементация реформ портів чи їх виконання вимагає визначення логіки та інструментів, які є критичними для її успішної реалізації. Звідти виникають проблеми методів та контексту чи передумов впровадження бізнес-моделей. Тому в даному параграфі пропонується узагальнення ключових питань втілення бізнес-моделей на макро-рівні в державній морській політиці. В процесі реформування морської портової галузі державна морська політика регулює відносини власності, корпоративне управління у разі акціонування, організацію операційного менеджменту, залучення сторонніх осіб, які також є стейкхолдерами, корпоративну соціальну відповідальність морського порту.

Приватизация має розглядатися відмінно від комерціалізації, оскільки остання дозволяє залишати функцію контролю державі та може бути виконана як через підписання орендних договорів, так і через акціонування зі створення компанії з управління розвитком порту, акціонерами якої є представники органів державної влади та місцевого самоврядування. Орендні стосунки можуть біти реалізовані зі стивідорними компаніями, транспортними операторами, експедиторами, операторами терміналів та судноплавними компаніями. Ключовою загрозою ефективності бізнес-моделі порту у випадку оренди є відсутність розвитку конкуренції та організація надання послуг державними операторами, що може призвести до монополізації ринку приватними компаніями-орендарями. Необхідна диверсифікація стосунків з судновласниками для запобігання моноорієнтації портфелю послуг порту та залежності в комерційному сенсі. Для порту типу «земельний феодал» важливим є сприяння рівним умовам доступу до комплементарних активів порту тим контрагентам, послуги яких є якісними та конкурентоспроможними на ринку. Природньо, що стосунки порту зі стейкхолдерами не обмежуються

комерційно-прибутковою орієнтацією. Первинним є забезпечення безпеки мореплавства, життя і здоров'я громадян, порядку в морському порту та безпечної експлуатації об'єктів портової інфраструктури в межах території та акваторії порту. Договір оренди інфраструктури чи землі не передбачає урядових гарантій, проте орендар є вільним від моніторингу діяльності, окрім моніторингу безпеки та дотримання екологічних норм, та сплачує фіксовані орендні платежі. Не є обов'язковими вимоги інвестицій в інфраструктуру та забезпечення певної рентабельності активів порту.

Альтернативою оренді є лізингові стосунки або концесія. Підписання лізингової угоди має певні особливості залежно від наявності права власності на активи порту в лізингодавця. У випадку, якщо лізингодавець не володіє активами, він може придбати їх у власника з метою постачання лізингоотримувачу. В такому разі виникають так звані відносини «субпідрядника-постачальника» комплементарних активів порту. При цьому прямий чи непрямий лізинг дає можливість передачі чи продажу лізингової власності. Ця умова має бути заздалегідь врегульована органом управління портом. Фактично в договорі непрямого лізингу поєднані дві угоди: купівлі-продажу та передачі у використання, в результаті чого виникають складні правові наслідки. Багатосторонній договір лізингу може бути рекомендованим для бізнес-моделі порту тільки у разі наявності комерційного фінансування як джерела інвестицій в розвиток морського порту.

Можливим варіантом системної реалізації операцій лізингу в морській портовій галузі може бути створення лізингової компанії. Лізингова компанія, що створюється в морських портах, повинна вирішувати ті завдання, які жодна з компаній, що діють сьогодні на українському ринку і заявляють про причетність до лізингової діяльності, не вирішує.

Передбачається, що нова лізингова компанія буде виконувати в морських портах наступні основні функції: володіння і управління активами портів, в тому числі придбання суден; надання лізингоотримувачу активів порту і суден; забезпечення через субпідрядників технічного обслуговування активів порту



та контроль за технічним обслуговуванням; забезпечення наявності необхідних дозвільної документації; співробітництво з компаніями-виробниками судів.

Також в деяких випадках лізингова компанія буде надавати пільги судновласникам і транспортним операторам у вигляді більш низьких рентних ставок. А у випадках неспроможних угод з лізингоотримувачем компанія буде здатна розмістити судна в інших судновласників.

У структуру лізингової компанії будуть включені чотири відділи: фінансовий, юридичний і податковий, комерційний і технічний. Ми наводимо опис основних функцій кожного відділу.

Функції фінансового відділу: контроль за наданням кредитів, в тому числі інформування про появу можливих проблем; підготовка щоденних звітів за наданими кредитами; підготовка звітів по щоденній банківській звірці; підготовка річного прогнозу руху фінансових потоків на кожен місяць наростаючим підсумком; підготовка звіту про прибутки і збитки до 15 числа кожного місяця, наступного за звітним; ведення бухгалтерського обліку відповідно до західних стандартами і відповідно до вимог законодавства про бухгалтерський облік.

Функції юридичного і податкового відділу: підготовка та ведення всіх контрактів, лізингових угод, укладених компанією; контроль за тим, щоб всі лізингові угоди і контракти були підписані і затверджені особами, що мають юридичні повноваження для цього; забезпечення належної реєстрації суден; забезпечення та контроль за тим, щоб вся документація велася відповідно до українського законодавства; розрахунок майбутніх податкових зобов'язань разом з фінансовим відділом; застосування процедур повернення власності в разі невиконання зобов'язань лізингоотримувачем. Крім того, юридичний і податковий відділ буде нести спільну відповідальність за те, щоб компанія здійснювала свою діяльність у повній відповідності з діючими правилами, нормами і вимогами законодавства.

Функції комерційного відділу: аналіз та інформування компанії про стан конкурентів; маркетинг і розміщення морських лайнерів, маркетинг і розміщення послуг морського туризму; аналіз (суб'єктивний і об'єктивний) кожного перспективного лізингоотримувача; інформування про нові програми лізингу; підготовка й оновлення бази даних про морських суда іноземного виробництва; проведення аналізу (спільно з виробниками) витрат на експлуатацію активів порту; аналіз роботи фінансового і технічного відділів для того, щоб мати уявлення про технічні можливості і пов'язані з ними витратах.

Функції технічного відділу: розвиток партнерських відносин з перспективними клієнтами, здатними забезпечити оперативне і інше технічне обслуговування суден компанії під час періоду оренди; забезпечення належного та своєчасного ведення обліку всієї технічної і експлуатаційної інформації цієї відповідно до законодавства; розвиток партнерських відносин з постачальниками послуг в сфері капітального ремонту та розробка процедур тендера для підрядників; інформування про появу ознак можливих збоїв у всьому ланцюжку поставок; оновлення даних, що стосуються використання ресурсу активів порту, і надання цієї інформації іншим відділам; підготовка річного прогнозу руху фінансових потоків наростаючим підсумком з урахуванням основних технічних потреб.

На сьогоднішній день, як було зазначено вище, на українському ринку немає професійних лізингових компаній, що надають послуги лізингу активів морських портів. Створення такої компанії є перспективним кроком. Передбачається, що завдяки успішному управлінню активами, цінovій політиці та наданню комплексу послуг, компанія зможе зайняти положення прибуткової бізнес-одиниці в організаційній структурі морської портової галузі. Її діяльність клубу зможе розширюватися за кількома напрямками:

- 1) Лізинг, що включає додаткові зобов'язання (wet leasing). З розвитком лізингу морських суден з'явиться попит на лізинг, який передбачає передачу морських суден в оренду з екіпажем, технічне обслуговування

обладнання, його ремонт, страхування та інші операції, за які несе відповідальність лізингодавець. Для надання подібних послуг компанії буде необхідно розвивати відповідну інфраструктуру.

2) Управління лізинговими угодами (lease management). У разі коли лізингова компанія не зможе взяти на себе повний фінансовий ризик за розміщення активів, що знаходяться в власності порту, вона може виступати в якості керуючої компанії за лізинговими угодами. З одного боку, це додаткове джерело доходу для порту, з іншого боку, – можливість збільшення частки ринку з мінімальним ризиком для компанії.

3) Придбання нових судів. Передбачається, що після двох або трьох років успішної діяльності фінансові результати лізингової компанії дозволять купувати судна шляхом залучення фінансування за нижчою ставкою, ніж судноплавна компанія. Компанія буде здатна, з урахуванням податкових переваг, придбати нове судно, встановити розумну норму прибутку і запропонувати судно в лізинг за нижчою лізинговою ставкою, ніж якби судно було придбано індивідуальним судновласником.

4) Консалтингові послуги. З розвитком лізингу активів порту та морських суден все більше учасників, таких як банки, виробники морських суден, інші компанії будуть мати потребу в експертній оцінці ефективності лізингових операцій, експлуатаційних властивостей і вартості активів та судової техніки, а також особливостей лізингу в українських умовах. Тому важливо, щоб лізингова компанія була готова надавати аналітичні послуги з усіх цих питань.

Продаж і зворотний лізинг. Лізингова компанія зможе викупити судна, свого часу придбані в Україні із залученням банківських кредитів, з непогашеними борговими зобов'язаннями за цими кредитами. А потім ці судна можуть бути передані назад в оренду судновласникам.

Пропонується, щоб договори концесії в українських портах підписувалися спеціально створеною концесійною компанією з приватним капіталом, яка буде дотримуватися моделей реформ порту є BOO (Build

(будова), Own (володіння), Operate (використання); EOT (Equip (обладнання), Operate (використання), Transfer (передача); BOT (Build (будова), Operate (використання), Transfer (передача); BOOT (Build (будова), Own (володіння), Operate (використання), Transfer (передача) та BTO (Build (будова), Transfer (передача), Operate (використання)) [275].

Згідно з моделлю BOT державі повертається право власності на інфраструктуру (актив) після завершення строку дії концесійного договору. Модель BOO (Build (будова), Own (володіння), Operate (використання) реалізується за умови повної приватизації терміналу, оскільки судна та об'єкти, побудовані на ньому, не будуть повернені урядові чи адміністрації порту.

Угода EOT (Equip (обладнання), Operate (використання), Transfer (передача) виконується за обставини, коли портова інфраструктура вже існує, але обладнання постачається спеціально створеною для цієї мети компанією.

Відмінність угоди BOOT в тому, що концесіонер отримує також право власності на землю, яка повертається державі після закінчення строку дії договору концесії за узгодженою на кінець концесійного періоду ціною.

Відповідно до моделі BTO інвестори кредитують модернізацію чи будову активів порту, при цьому ці активи стають заставою кредитних операцій. Права власності виникають після передачі активів концесіонеру. Цей вид реформ є більш надійним для держави з позиції контролю інвестора та використання активів, проте самі інвестори потребують додаткових гарантій щодо надання права подальшого володіння та використання відновленої інфраструктури порту.

Договір концесії в порту дає право володіння активами на строк до 35 років. Оплата за реалізацію цього права найчастіше всього є похідною від обсягу наданих послуг. При цьому практика концесій в портах свідчить про ефективність встановлення вимог мінімальної прибутковості. Концесіонер є інвестором як в інфраструктуру, так і в суперструктуру порту. Цікавим є відповідальність в залежності від організаційно-правової форми. Оскільки як операції, так і фінансовий вплив в рамках концесії може торкатися усього

спектру портових послуг, розповсюдженим є створення спільних підприємств за участю судновласників для підписання концесійної угоди.

Ефектом від приватизації чи комерціалізації мають стати не тільки збільшення пропускної здатності порту, скорочення часу очікування судна, часу відправлення судна та витрат на обслуговування портів. Ефектом має стати створення спільної цінності, яка виникає шляхом декомпозиції доданої вартості. В свою чергу в портах додана вартість виникає внаслідок надання послуг: вантажопереробними компаніями; морськими транспортними перевізниками, в тому числі постачальниками послуг судноплавства (судноплавство, лоцманські послуги та буксирування), проведення днопоглиблювальних та підводних робіт в межах внутрішніх портових басейнів, морські рятувальні роботи; послуги морського експедирування, брокерське суднобудування, митні, морські консалтингові та експертні послуги, послуги складування вантажів та забезпечення провізією на борту судна. Ефективність приватизації чи комерціалізації можливо також оцінювати шляхом виявлення кореляційних зав'язків обсягу наданих послуг до ВВП країни, відношенням ВВП до інвестованого капіталу, рівнем відкритості економіки, індексом корупції, та інше. Інвестиції концесіонеру мають призводити до збільшення продуктивності праці, рівня заробітної плати, оновлення основних фондів і підвищення обсягу акціонерного капіталу спільного підприємства.

Спільна цінність, яка створюється для працівників порту – однієї з груп стейкхолдерів, не повинна скорочуватися внаслідок підписання угоди концесії.

Необхідно враховувати права та інтереси працівників порту та визначити основні сфери, що представляють інтерес для роботи в порту, в тому числі [275, с. 240]: стабільність; достатні доходи; гідні умови праці; соціальний захист та пенсійне забезпечення; освіта та професійне навчання; здоров'я, безпека та охорона навколишнього середовища; демократія на робочому місці; свобода від дискримінації за ознакою раси, релігії, соціального статусу або статі; свобода від корупції та примусового тиску.

Особливої уваги заслуговує процес відбору концесіонерів. Критеріями відбору мають стати сумлінність поведінки партнера, надійність, фінансова стійкість, інноваційні технологічні можливості, своєчасна сплата податків в повному обсязі, добра кредитна історія, прозорість, професіоналізм та досвідченість щодо послуг, які надаватимуться на території порту, наявність рекомендацій про благонадійну репутацію від стейкхолдерів морської портової галузі, членство та активність у професійних галузевих асоціаціях, торговельних чи комерційних палатах.

Формування концесійних стосунків державно-приватного партнерства може бути започатковано через відкритий чи закритий тендери. Ці процедури є найбільш прозорими і конкурентними. Ускладненість технічних рішень при наданні портових послуг призводить до виникнення похідних форм пошуку концесіонерів, таких як діалогові процедури, при яких усі бажаючі можуть подати запит на участь, проте орган управління портом веде комунікацію тільки з авторами пропозицій, які задовольняють конкурсні вимоги в найбільшому ступеню. Визначення може відбутися і шляхом переговорів та обговорення умов безпосередньо. В усіх формах заборонені контакти між зацікавленими сторонами та їхня змова.

В договорі концесії обов'язково визначається мета партнерства, порядок державного моніторингу, якість надання послуг, порядок фінансування, графік робіт, розмір виплат, страхування. Особливий наголос необхідно зробити на фінансовій надійності, тобто забезпеченості концесіонера власним капіталом, секьюритизованими активами, гарантіями задоволення претензій на випадок банкрутства. Партнерство також може передбачати можливість фінансової участі держави, підписання угод з кредиторами чи участі через прийняття на себе певних ризиків, доступу к експлуатації активів порту, які знаходяться в концесії. Концесійні платежі можуть складати 1-2% від валового доходу, а пізніше бути підвищеними у разі збільшення попиту на послуги.

Важливим в договорі концесії є й умови отримання дозвільної документації, дотримання екосистемного підходу в управлінні активами порту,

тобто період отримання дозволів повинен бути скороченим у порівнянні з тимчасовими короткостроковими партнерами порту.

Варто відзначити, що підписання класичної концесійної угоди може відбуватися за умови коли держава є єдиним власником чи акціонером порту. Концесіонер отримує ексклюзивне право використання та експлуатації землі, споруд та обладнання порту на фіксованій території. Використання активів має відбуватися із дотриманням вимог національної безпеки, державної морської політики, морської навігаційної безпеки. Концесіонер має право на використання активів на свій розсуд за винятком переходу цього права для реалізації проектів чи програм морської безпеки держави.

Обов'язком концесіонера є надання послуг високої якості на рівних умовах доступу для всіх споживачів. В свою чергу, суттєвим обов'язком держави є вдосконалення автомобільного, залізничного та морського доступу до порту.

Природньо, що портова адміністрація залишає на собі право щорічних перевірок. Право на розірвання угоди існує тільки з боку держави на випадок несвоєчасної сплати комісійних виплат чи неплатоспроможності концесіонера. Усі господарчі операції у випадки розірвання договору мають виконуватися своєчасно державою на період відбору нового концесіонера. Підписання нової концесійної угоди дозволяється у випадках підвищення оплати чи суттєвої зміни обставин в комерційному та фізичному сенсі. Право втручання держави в операції концесіонера залишається дійсним на випадок виникнення загрози портовій інфраструктурі та навколишньому середовищу, для захисту національних чи громадських інтересів.

Зміна цінової політики має бути дозволена тільки один раз на рік. Після завершення строку дії концесійного договору усі активи, розширена та оновлена інфраструктура й модернізоване обладнання повертаються державі. Річна плата яка дорівнює 1-2 % від валового доходу, може бути порівняна із лізинговими виплатами. Тобто в підприємства виникає право використання активу завдяки оплаті певних внесків. Можливою похідною формою

співробітництва є створення спільних підприємств з потенційними інвесторами, суб-концесія, суб-лізинг. Конкретній умови мають бути визначені в контракті із урахуванням інтересів стейкхолдерів, зокрема держави, робітників, інвесторів, операторів.

Мета бізнес-моделі, по-перше, має сформулюватися в контексті державної морської політики у відповідному секторі економіки; по-друге, враховувати ситуацію і тенденції відповідного сегмента ринку, в даному випадку – сегмента ринку портових послуг (у разі стивідорних послуг ще й його відповідного сегмента); по-третє, формуватися з урахуванням передбачуваних дій конкурентів.

З урахуванням викладеного доцільно розробити методологію декомпозиції мети створення бізнес-моделі морського порту за рівнями прийняття рішення щодо її здійснення. Крім того, необхідно обґрунтувати доцільність того чи іншого рівня централізації в управлінні на макро- та мікрорівнях економіки, щоб цей процес відбувався з урахуванням і економічної ситуації в країні, і умов міжнародних договорів, яких обов'язково має дотримуватися Україна, а також можливостей і доцільності розширення участі морської портової галузі країни в міжнародному розподілі даного виду економічної діяльності.

Із посиленням глобалізації економіки збільшується конкуренція на світових і регіональних ринках, у тому числі портових послуг, що потребують узгодженої та єдиної державної морської політики в усіх сферах економічної діяльності, політики, яка, реалізуючи принцип економічної доцільності, забезпечуватиме необхідну підтримку національному сектору економіки тими формами, методами і засобами які передусім не суперечать принципам світової інтеграції. Якщо йти таким шляхом, то для підвищення ефективності результату, економії коштів і скорочення термінів розвитку необхідно тимчасово усунути конкуренцію всередині самої морської портової галузі України. Відповідно цілепокладання портової діяльності має починатися на рівні всієї морської портової галузі країни, що може здійснюватися від імені



об'єднання портів, наприклад, існуюча асоціації, органів регулювання морської портової галузі.

Здійснювані в державі спроби створення державного портового концерну самі по собі вже показали його неспроможність, і реанімація не принесе позитивного результату. Це обумовлено тим, що завдання цілепокладання верхнього рівня полягає в обґрунтуванні мети організації всієї портової системи, що обумовлює можливість ефективної державної підтримки, її ув'язку та координацію з цілями нижчих рівнів.

Шляхи, методи й етапи вирішення проблем розвитку морських портів визначаються по кожному порту. До підготовки проектів програм, формування системи управління морськими портами залучаються провідні вітчизняні та зарубіжні консалтингові компанії, фахівці. Незважаючи на деяке розходження у формулюванні шляхів вирішення проблеми, зрозуміло, що управління портовим комплексом поділяється на дві складові: функція нагляду за судноплавством і забезпечення всіх видів його безпеки та функція комерційної діяльності щодо використання наявного портового майна з метою підвищення ефективності управління цим процесом і створення умов для залучення інвестицій у його розвиток. У зв'язку з цим на регіональному рівні, навіть такому, як Одеський регіон, неминуче відбувається звуження цілепокладання до комплексу вирішення суто комерційних проблем і завдань. Дану постановку цілепокладання слід вважати економічно обмеженою, що не відповідає пріоритетам економічного розвитку країни і суперечить, у тому числі, задекларованим цілям самої прийнятої стратегії. Підхід спрямований на розвиток морської портової галузі України, а задекларовані напрями передбачають реалізацію розвитку виключно на базі існуючого майнового комплексу, заснованого на застосуванні застарілої кранової технології робіт. Це тупикове рішення, при якому благі наміри не можуть бути реалізовані через неправильно сформульовані обмеження щодо їх здійснення. 317 Застосування централізованих тарифних ставок на портові роботи і послуги у сфері комерційної діяльності не може забезпечити економічну привабливість

інвестицій у портову сферу, а разом із попередньою тезою про ефективне використання наявного державного майна взагалі ставить під сумнів цивілізований розвиток вантажопереробних комплексів в Україні. Пошук, оцінка, вибір та здійснення інвестицій в інфраструктуру порту не повинні допускати будь-якої дискримінації за ознакою країни або формою власності. Незважаючи на зазначену суперечливість підходів, необхідність централізованого та регіонального рівнів цілепокладання бізнес-моделей розвитку портів не викликає ніяких сумнівів.

Основою визначення мети створення бізнес-моделей портів на регіональному рівні в першу чергу має стати їх спеціалізація за родом переробленого вантажу. Наступним за регіональним рівнем цілепокладання бізнес-моделей має бути портовий, тобто безпосередньо рівень цілей портового підприємства як такого. Зрозуміло, що місце і роль кожного порту мають певним чином ураховуватися при формалізації мети реструктуризації та способів їх досягнення. У найзагальнішому випадку цілепокладання цього рівня має базуватися на тому, що одним із критеріїв менеджменту порту є підвищення ефективності його роботи з метою виконання завдань, які постають перед ним. Керівництво деяких портів, зіткнувшись із численними труднощами, вважає, що тільки приватизація може вирішити їх проблеми. Тенденція комерціалізації деяких портових функцій з'явилася відповідною реакцією на все більше втручання держави в процес управління. Держава стала брати на себе вирішення оперативних і комерційних завдань, використовуючи при цьому занадто адміністративні та бюрократичні методи. У той же час слід попередити повальну приватизацію портів, прагнення здійснити її за будь-яку ціну.

Морській портовій галузі приділяють значну увагу деякі фінансові та консалтингові організації, у тому числі Світовий банк реконструкції та розвитку, який безпосередньо для вирішення таких завдань розробив так званий «інструментарій реформи портів» [278]. Особливість цього інструментарію полягає в комплексній оцінці необхідності здійснення відповідних дій, які

дозволяють зробити позитивні або негативні висновки про наслідки трансформації власності порту. Особливе значення має встановлення функцій, які найбільш ефективно може виконувати приватний сектор.

Професіоналізм у виборі бізнес-моделі саме цієї частини функції полягає в об'єднанні комерційних інтересів приватного бізнесу з національними інтересами. Слід забезпечити і те, щоб обрані форма власності й тип організаційно-економічної структури підприємств дозволяли оперативно реагувати на мінливі внутрішні та зовнішні умови функціонування портів.

Після визначення приналежності функцій необхідно встановити ті експлуатаційні, технічні, економічні та фінансові умови, які мають бути досягнуті шляхом здійснення реструктуризації, та по-новому визначити місію порту як оновленої господарської структури. Слід також переконатися в тому, що бізнес-структура – це претенденти на виконання функцій, які повинні змінити організаційні форми, будуть у новій якості професійно та економічно здатні на належному рівні виконувати такі роботи. Ці суб'єкти, перш за все, повинні мати такий фінансовий стан, який дозволяв би їм інвестувати і реінвестувати частину прибутку в розвитку не тільки тієї функції, яку вони реалізовуватимуть, але і порту загалом, розширюючи сферу його функціонування.

Якщо приватний сектор не може в повному обсязі виконувати прийняті на себе зобов'язання, зокрема, здійснювати необхідні капіталовкладення, то задовільним тимчасовим заходом може бути створення компаній за участю як держави, так і приватного капіталу. У випадках, коли порту необхідно застосування дорогого обладнання, а приватні підприємства самі не в змозі вкладати кошти, для ефективного функціонування порту потрібна консолідація зусиль із державою, або взагалі держава може взяти на себе деякі або всі портові функції.

Заслуговує на увагу варіант, при якому держава продає частину акцій (державного) портового підприємства. У цьому випадку має бути прийняте рішення про збереження за державою протягом певного часу контрольного або

блокуючого пакета акцій. Пропозиція акцій до продажу може бути орієнтована на відкритий ринок або окремі групи приватних осіб. В одних випадках покупцями акцій можуть виступати лише національні інвестори, в інших – також іноземні.

Держава може прийняти рішення про продаж належних їй активів порту, не втрачаючи прав власності на такі активи, як земля, споруди тощо, або може надати їх у концесію приватному сектору за умови дотримання деяких вимог щодо використання та відповідальності.

Не втрачаючи прав власності та прав на експлуатацію існуючих портових споруд, держава може допустити приватний сектор до участі в реалізації деяких функцій на засадах загальної діяльності, договору підряду, оренди тощо. Наприклад, практика експлуатації контейнерних терміналів.

У рамках даного дослідження виникає питання вибору бізнес-моделі при денационалізації та приватизації портів із застосуванням таких принципів: денационалізація – порти і портові служби мають самостійне управління; комерціалізація – порти і портові служби управляються недержавними організаціями через створення акціонерних товариств, у яких за державою зберігається контрольний або блокуючий пакет акцій; приватизація – форма комерціалізації, при якій акції створюваної акціонерної компанії переважно або цілком належать приватним акціонерам.

З точки зору інтересів національної економіки при здійсненні розглянутих заходів мають бути досягнуті такі цілі, як підвищення конкурентоспроможності портів за рахунок високої продуктивності перевантажувальних комплексів; зростання норми прибутку на капітал шляхом підвищення ефективності діяльності при стабілізації або навіть зниженні цін на портові послуги, безпеку міжнародних перевезень, поліпшення умов праці та соціальної захищеності робітників, збільшення транзитних вантажопотоків.

Вимоги працівників порту (стейкхолдерів), які підлягають задоволенню при формуванні бізнес-моделей портів, зводяться до поліпшення умов праці, рівня заробітної плати відповідно до кількості та якості праці, дотримання норм

безпеки роботи, встановленого рівня соціальної захищеності, надання перспектив професійного зростання.

Вимоги портової клієнтури (стейкхолдерів) пов'язані зі зростанням якості послуг, які надаються портом, скороченням термінів проходження вантажів, обробки суден, стабільністю цін і тарифів, безпекою всіх видів діяльності.

З точки зору підвищення ефективності роботи порту найбільш дієвим засобом є вільна конкуренція між приватними комерційними підприємствами з портової діяльності, ніж зовнішній контроль з боку адміністративних органів. Бізнес-моделі повинні передбачати принцип вільного встановлення цін на портові послуги для забезпечення динамізму комерційної діяльності, з обов'язковим застосуванням запобіжних заходів проти недобросовісної конкуренції. Цей принцип допускає використання податкового режиму відповідно до загальноправових норм, оскільки в разі приватизації портова діяльність розглядається як звичайна комерційна діяльність. У більшості випадків повноваження начальника приватного порту не поширюються на портовий нагляд, хоча найчастіше в його підпорядкуванні перебуває служба безпеки порту. І, врешті-решт, для компаній, які володіють або управляють портами, не існує якогось спеціального правового режиму, до них застосовується режим, який поширюється на компанії з обмеженою відповідальністю, й у відповідних випадках державні органи можуть брати участь у капіталі цих компаній.

Кожна країна має свої особливості, тому іноземний досвід реформування управління портами може бути використаний лише з урахуванням національних і місцевих відмінностей, умов функціонування кожного порту. Перерозподіл портових функцій відповідає принципам ринкової економіки, однак при їх здійсненні необхідно встановити деякі обмеження, щоб уникнути появи монопольних утворень, що може негативно позначитися на інтересах суспільства.

Таким чином, створення дієвих бізнес-моделей на цьому рівні слід також пов'язувати зі створенням державою сприятливих умов для розвитку портів та портової діяльності.

З метою підвищення ефективності функціонування морських портів і державного стимулювання їх подальшого розвитку необхідно також вжити заходів щодо розробки й упровадження відповідних нормативно-правових актів та галузевих нормативних документів (а в деяких випадках і щодо зміни існуючих).

Незважаючи на активний інтерес науковців до проблеми створення бізнес-моделей, слід зазначити, що практично для всіх сфер економічної діяльності відсутній формалізований інструментарій, який би становив методологічну базу обґрунтованого прийняття рішень у процесі формування бізнес-моделей портів.

Таким чином, формування бізнес-моделі порту має бути спрямоване на вирішення двох основних завдань: по-перше, як можна швидше забезпечити виживання підприємства; по-друге, відновити або підвищити адаптацію порту до ринку.

Відповідно до цих завдань визначаються і різні цілі формування та реалізації бізнес-моделі (табл. 5.4).

*Таблиця 5.4*

Цілі формування та реалізації бізнес-моделі морського порту <sup>1</sup>

| № з/п | Зміст цілі  |
|-------|---|
| 1     | Створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умови переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає вимогам товарних ринків |
| 2     | Вихід морського порту з кризи і забезпечення його подальшого розвитку   |
| 3     | Створення структур, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку і надавати конкурентоспроможні портові послуги   |

<sup>1</sup> Розроблено автором.

Головна мета створення дієвих бізнес-моделей – виведення морського порту з кризи, яка вже настала, або її недопущення. При цьому необхідно

досягти упорядкування таких цілей, як підвищення ефективності виробництва, зміна характеру управління активами.

Основою визначення мети створення бізнес-моделей портів на регіональному рівні в першу чергу має стати їх спеціалізація за родом переробленого вантажу. Наступним за регіональним рівнем цілепокладання бізнес-моделей має бути портовий, тобто безпосередньо рівень цілей портового підприємства як такого.

На базі аналізу різних підходів до видів інструментарію реалізації бізнес-моделей виокремлено такі з них (рис. 5.3):

- 1) організаційно-правовий – характеризується зміною структури власників окремих видів діяльності;
- 2) управлінський – допускає підготовку і перепідготовку кадрів у сучасних умовах господарювання, зміну його організаційної структури;
- 3) технічний – пов'язаний із забезпеченням такого стану підприємства, при якому рівень його потенціалу, технології дозволяють вийти на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

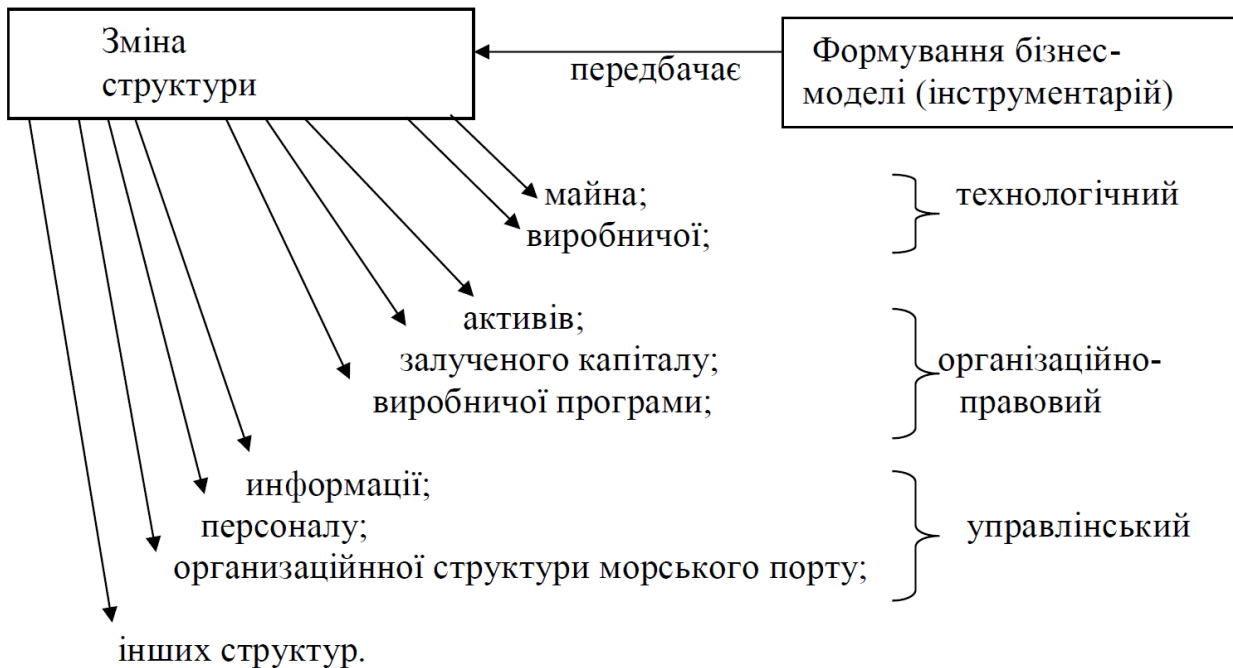


Рис. 5.3. Види схильних до трансформації структур у процесі формування бізнес-моделі (розроблено автором)

Розглянувши види та цілі реструктуризації, можна встановити таку відповідність:

- в умовах, коли морський порт перебуває у стані глибокої кризи, фактично є неплатоспроможним, найчастіше використовується організаційно-правовий вид інструментарію, при цьому мета полягає у виведенні порту з кризи та забезпеченні його подальшого розвиток;

- в умовах, коли поточне становище морського порту можна вважати задовільним, проте прогнози його подальшої діяльності є несприятливими, можна використовувати технічний або управлінський вид інструментарію, метою якого є відновлення конкурентоспроможності та платоспроможності порту;

- бізнес-моделі портів, які успішно працюють для посилення власної конкурентоспроможності, – у цьому випадку використовується технічний або управлінський інструментарій, тобто забезпечується такий стан морського порту, при якому рівень його потенціалу, технології дозволяє вийти на ринок з ефективними та конкурентоспроможними портовими послугами (рис. 5.4).

Реструктуризація може потребувати додаткових інвестицій на модернізацію, упровадження нових технологій, розробку нової продукції, потрапляння на нові ринки. Деякі етапи можна здійснити швидко, протягом 10-12 місяців, використовуючи при цьому тільки внутрішні можливості порту.

Урахування технологічних вимог і здатність приймати адекватні технологічні рішення значною мірою обумовлюють конкурентні позиції морського порту. Обрана технологія впливає на такі показники діяльності: економічні – рівень витрат виробництва, якість і ціна продукції, що випускається, рейтинг порту в галузі, престиж (або відсутність такого); ступінь технологічної адаптивності до мінливих ринкових умов – можливість «налагодження» технологій під нові вимоги ринку без значних витрат ресурсів (часових, матеріальних і трудових).





*Рис. 5.4. Види інструментарію залежно від цілей бізнес-моделей  
(розроблено автором)*

Зупинимося більш детально на технологічному інструментарії. Одним із нових ефективних інструментів реформування підприємств є технологічний ауди, на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Застаріла, зношена виробничо-технічна база та низький коефіцієнт її використання спричиняють високі амортизаційні й експлуатаційні витрати.

У рамках сучасного інтегрованого підходу до технологічного менеджменту підприємству необхідні відповіді на такі питання: яка технологія має бути обрана? яким шляхом її слід придбати? як порт має оцінювати наявну технологію? Для відповіді на ці питання організація морського порту має бути адаптована до вимог технологічного менеджменту. Особливість морських портів полягає в тому, що технологічні рішення, як правило, є відомими, а питання постає в залученні інвестицій у розвиток портового

господарства. Тому як критерій вибору технологічних рішень доцільно розглядати інвестиційну привабливість новостворюваної структури, її здатність до збільшення обсягу і ціни інвестицій. Виходячи з цього всі морські порти доцільно розділити на кризові, проблемні та нормально функціонуючі.

Проведення технологічного аудиту для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану.

Слід відзначити, що технологічний аудит кризових підприємств здійснюється після виконання поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності фахівцями, які роблять висновки про способи оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Етапи здійснення технологічного аудиту порту наведено на рис. 5.5.

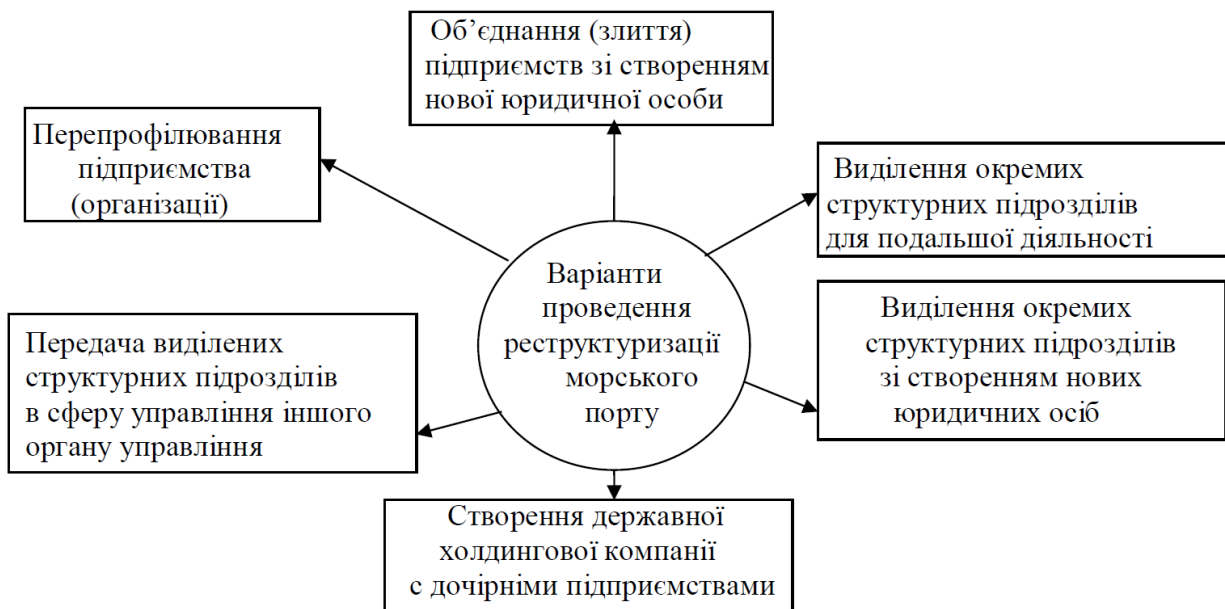


Рис. 5.5. Етапи здійснення технологічного аудиту порту (розроблено автором)

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності (організаційна, виробнича, інвестиційна, економічна, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, соціальна й екологічна).

Реструктуризація морського порту відбуватиметься за тим варіантом, який повністю відповідає умовам і пріоритетам розвитку морської портової галузі, високотехнологічної інфраструктури та конкурентоспроможності портових послуг.

Основні варіанти здійснення реструктуризації підприємств наведено на рис. 5.6.



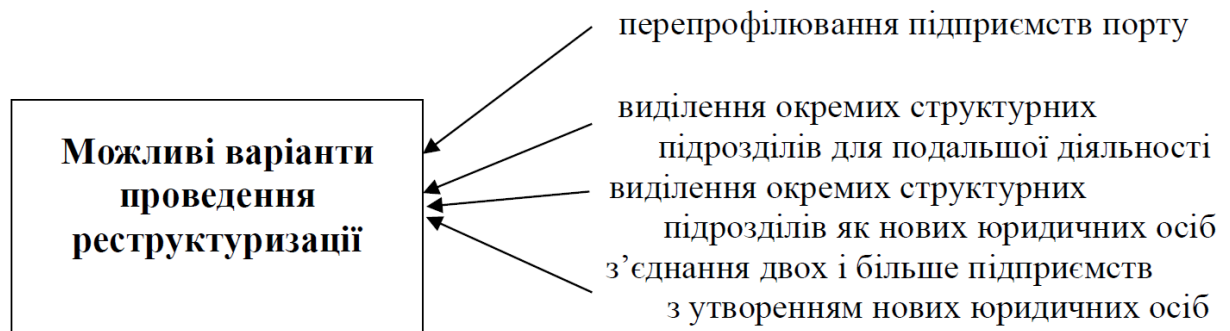
*Рис. 5.6. Варіанти здійснення реструктуризації суб'єкта господарювання (розроблено автором)*

Реструктуризація для формування майбутньої бізнес-моделі може здійснюватися шляхом об'єднання, злиття, розподілу, виокремлення зі складу об'єднання, реорганізації тощо. Зрозуміло, що місце і роль кожного порту мають певним чином ураховуватися при формалізації мети реструктуризації та способів їх досягнення.

Форми і методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі результатів аналізу умов їх функціонування.

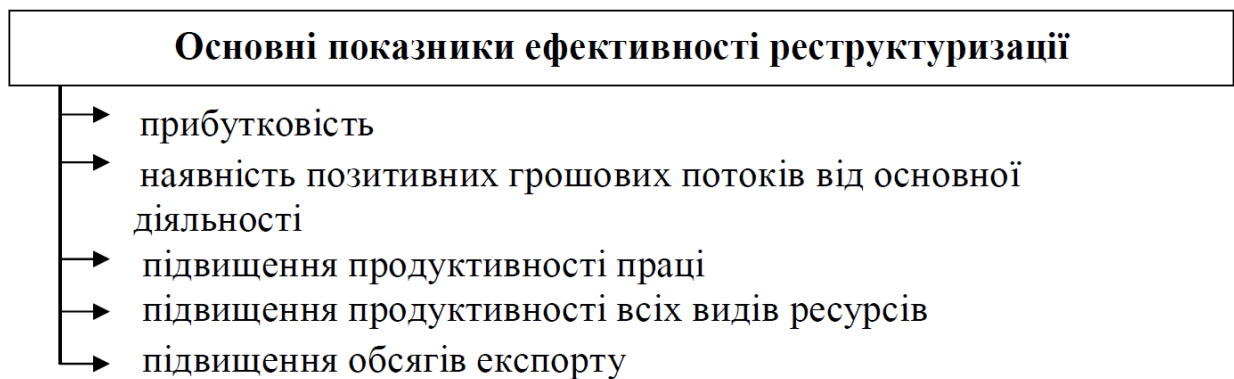
Вибираючи форми та методи реорганізації, особливу увагу необхідно звернути на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні важливих державних або соціально-економічних потреб регіону.

Реструктуризація порту може здійснюватися за багатьма напрямками як паралельно, так і послідовно залежно від конкретної ситуації на підприємстві та загального економічного середовища (рис. 5.7).



*Рис. 5.7. Варіанти здійснення реструктуризації (розроблено автором)*

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб вирішення протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою дії морського порту. Основні показники ефективності реструктуризації наведено на рис. 5.8.



*Рис. 5.8. Основні показники ефективності реструктуризації*

*(розроблено автором)*

Зміни, які відбуваються в процесі реструктуризації, можуть стосуватися: модернізації – оновлення обладнання і технології; реорганізації – зміна методів і розподілу праці; потоків інформації; адаптації – пристосування елементів підприємства до реальних умов; нововведень – продуктових і процесних.

Згідно з корпоративним підходом до управління порт може бути представлений у вигляді бізнес-портфеля – сукупності стратегічних бізнес-одиниць (СБО). З точки зору управління проектами підпроектом можуть виступати заходи, здійснювані в рамках реструктуризації на рівні окремого підрозділу. На рис. 5.9 наведено проектний підхід до реструктуризації з акцентом на види реструктуризації.

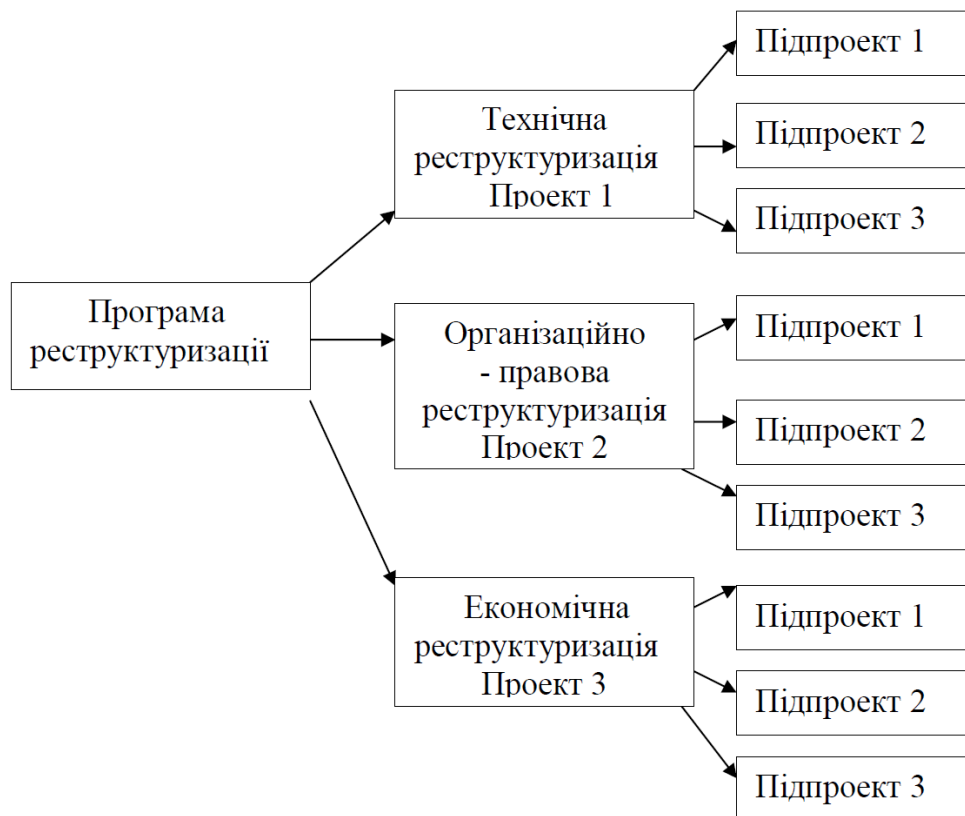
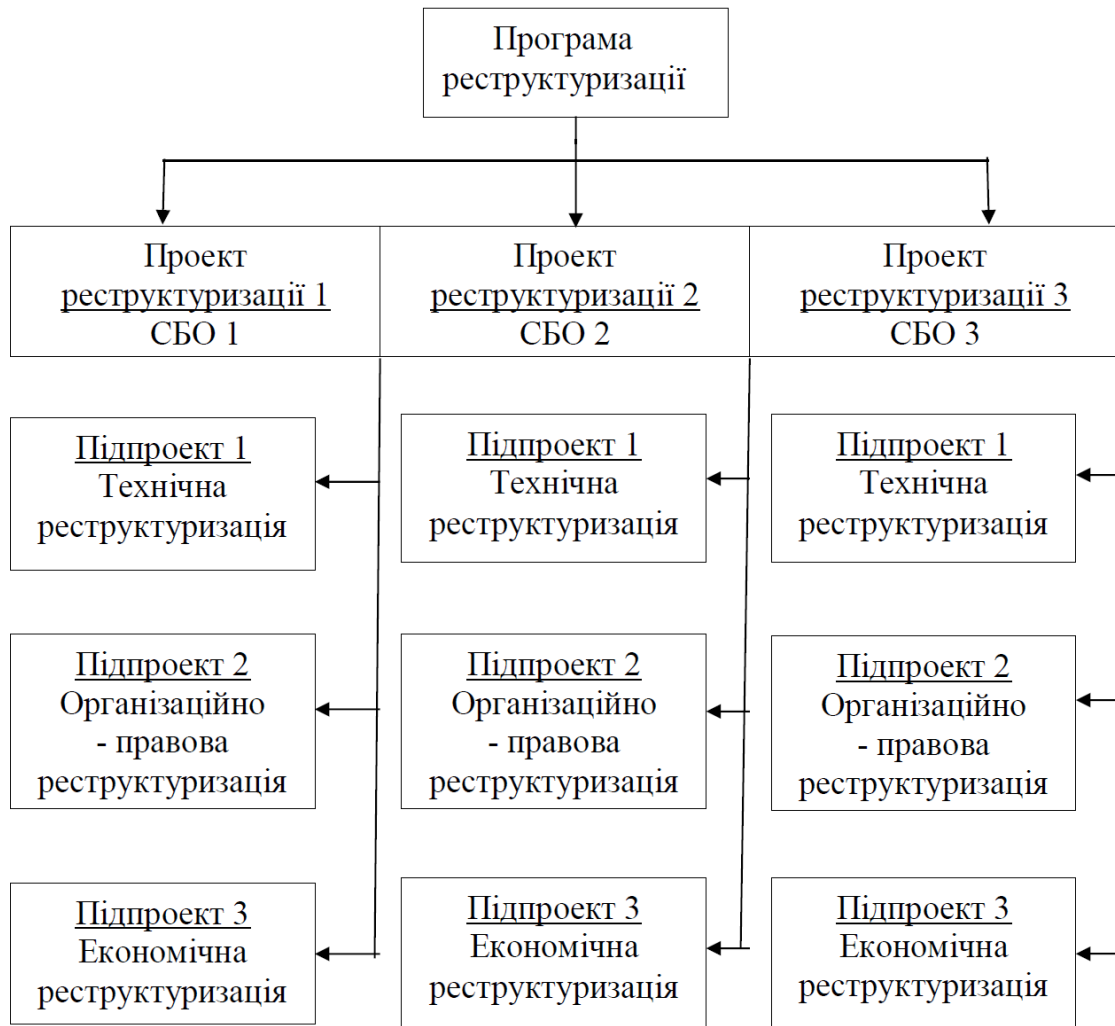


Рис. 5.9. Програма реструктуризації (розроблено автором)

Пошук, оцінка, вибір та здійснення інвестицій в інфраструктуру порту не повинні допускати будь-якої дискримінації за ознакою країни або формою

власності. Незважаючи на зазначену суперечливість підходів, необхідність централізованого та регіонального рівнів цілепокладання бізнес-моделей розвитку портів не викликає ніяких сумнівів.

Можна розглянути програму (проект) реструктуризації, акцентуючи увагу на СБО (рис. 5.10).



*Рис. 5.10. Програма реструктуризації морського порту з акцентом на СБО  
(розроблено автором)*

План реструктуризації розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій по кожному заходу, термін його початку і завершення, визначає відповідних осіб на його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат, а також може передбачати дії в рамках як усього підприємства, так і окремого підрозділу.

Ефективність проектів реструктуризації виявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищенні конкурентоспроможності продукції, раціональному використанні ресурсів, зменшенні витрат виробництва.

За характером причинно-наслідкових зв'язків і реакції на зовнішні впливи розрізняють детерміновані й імовірнісні (стохастичні) системи, яким притаманний різний ступінь складності. Відмітними рисами складних систем є ієрархічність побудови, різноманітність структурно-функціональних взаємовідносин між елементами системи, розгалуженість інформаційної мережі, інтенсивні потоки даних.

Різнманітні структурно-функціональні відносини у складних економічних системах, що розвиваються, формують їх організаційно-економічну структуру, яка впливає на результати діяльності компанії. Організаційно-економічна структура являє собою ієрархічний взаємозв'язок сукупності різних взаємопов'язаних між собою «центрів відповідальності», що включають управлінські органи і ланки, які забезпечують реалізацію цілей і функцій управління й виробництва. У даному випадку під центром відповідальності слід розуміти системний об'єкт, що забезпечує виконання завершеного виробничого циклу у сфері управління, виробництва, постачання тощо та відмінною рисою якого є принципова можливість функціонувати самостійно, у відриві від даної складної економічної системи і в структурі будь-якої іншої подібної системи.

Виходячи з вищенаведеного морський торговельний порт слід розглядати як виробничо-економічну систему, яка має організаційно-економічну структуру. Тобто кожен системний об'єкт – є центром відповідальності економічної системи, а, між центрами відповідальності цих системних об'єктів встановлені вертикальні або горизонтальні господарські зв'язки.

Такий підхід до розуміння організаційно-економічної структури дозволяє охарактеризувати процес реструктуризації виробничо-економічної системи (організаційно-економічну) як оптимізацію логічно завершеної сукупності економічних відносин між системними об'єктами (щодо відокремлених

господарських суб'єктів – центрів відповідальності), виокремленими за визначеною формою, з встановленими відносинами власності, організаційною структурою і методами управління, що забезпечує досягнення найкращого економічного результату або іншого заданого критерію.

Запропонована характеристика процесу організаційно-економічної реструктуризації найбільш точно характеризує його сутність і цілеспрямованість. Крім організаційно-економічної, існують фінансова, ресурсна (постачальна), ринкова (збутова), продуктова та ін., які більше тяжіють до понять диверсифікації або диференціації, оскільки можуть не змінювати економічних відносин між системними об'єктами виробничо-економічної системи.

### **5.3 Спільна цінність як вимір добробуту стейкхолдерів морської портової галузі**

В процесі дослідження показника спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, та побудові багатofакторної моделі було відокремлено наступні значущі фактори для нашого дисертаційного дослідження, а саме:

- $x_{1t}$  – податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.;
- $x_{2t}$  – чистий прибуток, тис. грн.;
- $x_{3t}$  – виплати на оплату праці, тис. грн.;
- $x_{4t}$  – відрахування на соціальні заходи, тис. грн.;
- $x_{5t}$  – амортизація, тис. грн.

Загальний вид багатofакторної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, можна представити наступним чином:

$$y_t = b_0 + b_1 x_{1t} + b_2 x_{2t} + \dots + b_m x_{mt} + \varepsilon_t, \quad t=1, \dots, n \quad (5.1)$$

де  $y_t$  – спільна цінність послуг морського порту (результуючий показник);



$b_0$  – невідомий параметр (коефіцієнт), який відображає вплив екзогенних факторів макросередовища;

$b_1, b_2, \dots, b_m$  – невідомі параметри (коефіцієнти) які відображають вплив ендогенних факторів мікросередовища;

$x_{1t}, x_{2t}, x_{3t}, \dots, x_{mt}$  – незалежні змінні (фактори), тис. грн.;

$n$  – кількість спостережень.

Статистичний аналіз вихідних даних та побудова багатофакторної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, буде виконуватися за допомогою програмного пакету для статистичного аналізу Statistica 8.0.

Представимо вихідні дані для багатофакторної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Вихідні дані для багатофакторної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі

| №п/п | податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн. | чистий прибуток, тис. грн. | виплати на оплату праці, тис. грн. | відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | амортизація, тис. грн. | спільна цінність послуг морського порту |
|------|---|----------------------------|------------------------------------|---|------------------------|---|
|      | x1  | x2                         | x3                                 | x4  | x5                     | У                                       |
| 1    | 2   | 3                          | 4                                  | 5   | 6                      | 7                                       |
| 1    | 4973,11   | 16417,76                   | 35095,67                           | 9435,48                                     | 2268,03                | 56486,54                                |
| 2    | 7607,69   | 26722,53                   | 57470,77                           | 15788,36                                    | 3469,56                | 91800,98                                |
| 3    | 9976,79   | 35631,41                   | 76009,34                           | 21051,96                                    | 4778,73                | 121617,54                               |
| 4    | 12537,84  | 44778,00                   | 93179,00                           | 26456,00                                    | 5718,00                | 150494,84                               |
| 5    | 645,67  | 16632,98                   | 37262,80                           | 12722,39                                    | 2928,05                | 54541,45                                |
| 6    | 931,67  | 28433,79                   | 56550,15                           | 18983,66                                    | 4700,70                | 85915,61                                |
| 7    | 1263,45   | 37459,45                   | 78615,61                           | 24895,35                                    | 5947,93                | 117338,51                               |
| 8    | 1587,78   | 45365,00                   | 96374,00                           | 31286,00                                    | 7382,00                | 143326,78                               |
| 9    | 2162,52   | 5415,82                    | 10835,63                           | 3140,71                                     | 756,01                 | 18413,97                                |
| 10   | 3253,63   | 8868,65                    | 16029,60                           | 5112,00                                     | 1156,52                | 28151,89                                |
| 11   | 4392,87   | 11441,87                   | 23103,78                           | 6816,26                                     | 1592,91                | 38938,51                                |
| 12   | 5452,00   | 14379,00                   | 27318,00                           | 8566,00                                     | 1906,00                | 47149,00                                |
| 13   | 3940,00   | 11908,00                   | 24268,00                           | 8622,00                                     | 2282,00                | 40116,00                                |
| 14   | 6442,00   | 17147,00                   | 42790,00                           | 15623,00                                    | 4551,00                | 66379,00                                |
| 15   | 8817,00   | 21648,00                   | 59919,00                           | 22215,00                                    | 6800,00                | 90384,00                                |

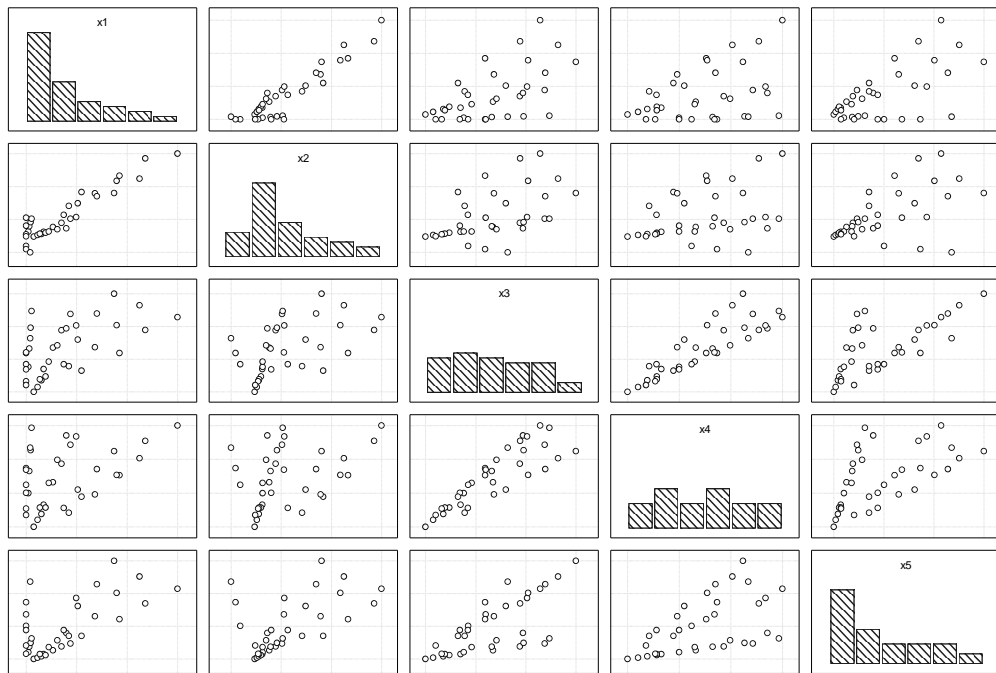
Продовження табл.5.5

| 1  | 2        | 3         | 4         | 5        | 6        | 7         |
|----|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| 16 | 11366,00 | 23699,00  | 78169,00  | 29124,00 | 9110,00  | 113234,00 |
| 17 | 0,00     | 10482,00  | 22028,00  | 8293,00  | 2349,00  | 33700,00  |
| 18 | 0,00     | -15065,00 | 40207,00  | 15063,00 | 11445,00 | 25142,00  |
| 19 | 0,00     | -21755,00 | 51983,00  | 19795,00 | 19188,00 | 30228,00  |
| 20 | 1190,00  | -28568,00 | 67521,00  | 25612,00 | 25769,00 | 40143,00  |
| 21 | 0,00     | 6552,00   | 17831,00  | 6562,00  | 5072,00  | 24383,00  |
| 22 | 0,00     | 29058,00  | 34655,00  | 12780,00 | 10095,00 | 63713,00  |
| 23 | 0,00     | 47289,00  | 52440,00  | 19335,00 | 15241,00 | 99729,00  |
| 24 | 14131,00 | 48191,00  | 81007,00  | 28789,00 | 20511,00 | 143329,00 |
| 25 | 15649,27 | 103532,59 | 33323,22  | 11688,17 | 8260,44  | 152505,07 |
| 26 | 26325,32 | 139338,02 | 51938,62  | 17767,38 | 13659,09 | 217601,96 |
| 27 | 33536,73 | 176803,70 | 76147,20  | 27549,20 | 18770,32 | 286487,63 |
| 28 | 42682,00 | 187400,00 | 89952,00  | 31931,00 | 23568,00 | 320034,00 |
| 29 | 12049,34 | 73491,01  | 37910,57  | 7153,98  | 8245,85  | 123450,92 |
| 30 | 19411,44 | 100237,17 | 58065,26  | 12369,00 | 14531,68 | 177713,87 |
| 31 | 25456,35 | 128161,84 | 81513,05  | 17945,21 | 22129,31 | 235131,24 |
| 32 | 31991,00 | 133023,00 | 102335,00 | 22636,00 | 27441,00 | 267349,00 |
| 33 | 10570,63 | 53039,43  | 40198,30  | 8514,77  | 10123,03 | 103808,36 |
| 34 | 14538,01 | 78526,71  | 66229,94  | 13691,53 | 17917,33 | 159294,66 |
| 35 | 19962,88 | 93746,51  | 93658,61  | 19506,97 | 24988,00 | 207368,00 |
| 36 | 24776,00 | 101517,00 | 114703,00 | 24606,00 | 32603,00 | 240996,00 |

З урахуванням того, що незалежні змінні моделі (податок на прибуток від загальної діяльності, чистий прибуток, виплати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація) та результуючий показник (спільна цінність) вимірюються в тисячах гривень, то відпадає необхідність виконувати нормалізацію даних.

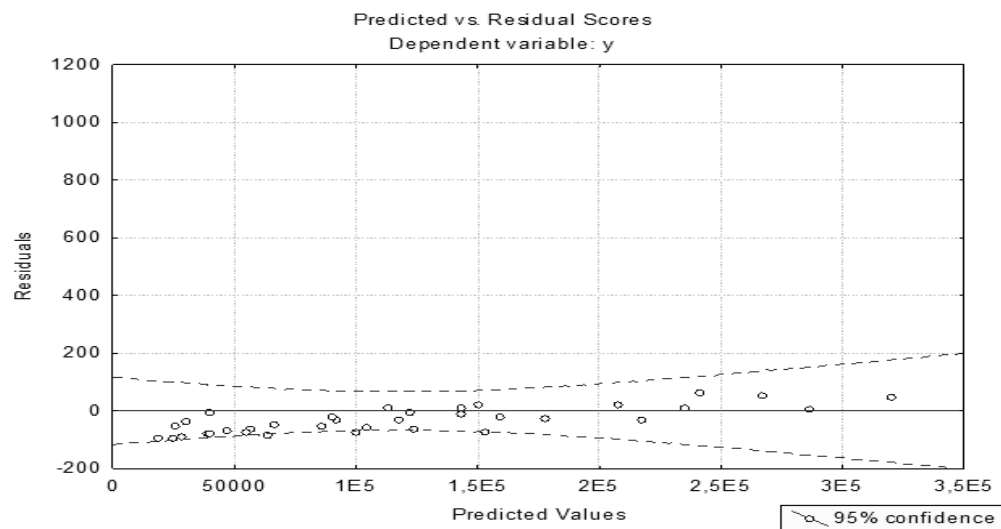
Лінійна багатофакторна регресія передбачає лінійні співвідношення між змінними та підпорядкування залишків моделі нормальному закону розподілу.

Лінійність співвідношень між змінними багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, доведена та представлена у вигляді матриці діаграм розсіювання на рис. 5.11.



*Рис. 5.11. Матриця діаграм розсіювання незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, в пакеті Statistica 8.0.*

Перевірка підпорядкування залишків багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, нормальному закону розподілу представлена на рис. 5. 12.



*Рис. 5.12. Перевірка підпорядкування залишків багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, нормальному закону розподілу в пакеті Statistica 8.0.*

Отримані результати, які представлено графічно на рисунках 5.11 та 5.12 свідчать про вірний вибір математичної залежності для багатофакторної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, а саме – лінійний.

Отримані розрахункові значення вільного члену і регресійних коефіцієнтів багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, в пакеті Statistica 8.0. представлено таблиці 5.6.

Таблиця 5.6

Розрахункові значення вільного члену і регресійних коефіцієнтів багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі

| Умовне позначення коефіцієнту | Чисельне значення коефіцієнту |
|-------------------------------|-------------------------------|
| $b_0$                         | 387,676                       |
| $b_1$                         | 1,0052                        |
| $b_2$                         | 1,0021                        |
| $b_3$                         | 0,9295                        |
| $b_4$                         | 0,1753                        |
| $b_5$                         | -0,0056                       |

Отримали наступний математичний вигляд багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі:

$$y_t = 387,676 + 1,0052x_{1t} + 1,0021x_{2t} + 0,9295x_{3t} + 0,1753x_{4t} - 0,0056x_{5t} + \varepsilon_t. \quad (5.2)$$

Наступним кроком процесу екстраполяції результуючого показника багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, є аналітичне вирівнювання та вибір адекватної моделі для подальшого процесу екстраполяції рядів динаміки її незалежних змінних.

Отримані види аналітичних залежностей незалежних змінних багатофакторної лінійної моделі представимо графічно на рисунках 5.13-5.17

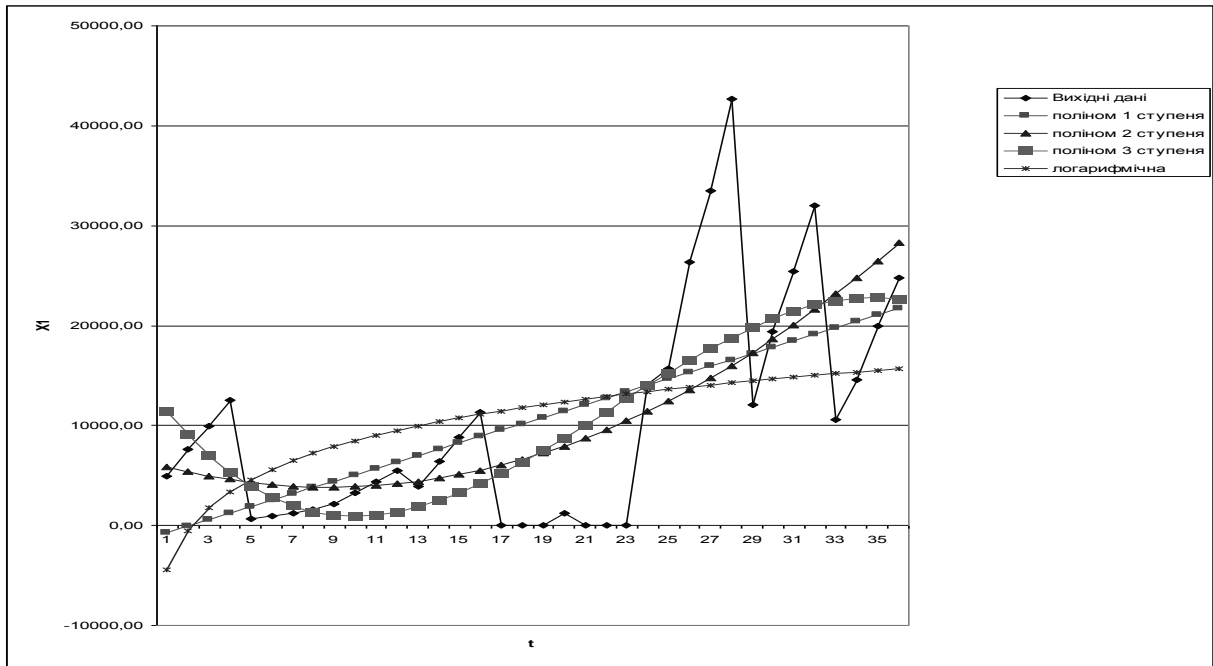


Рис. 5.13. Динаміка незалежної змінної «Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.» та її аналітичні залежності

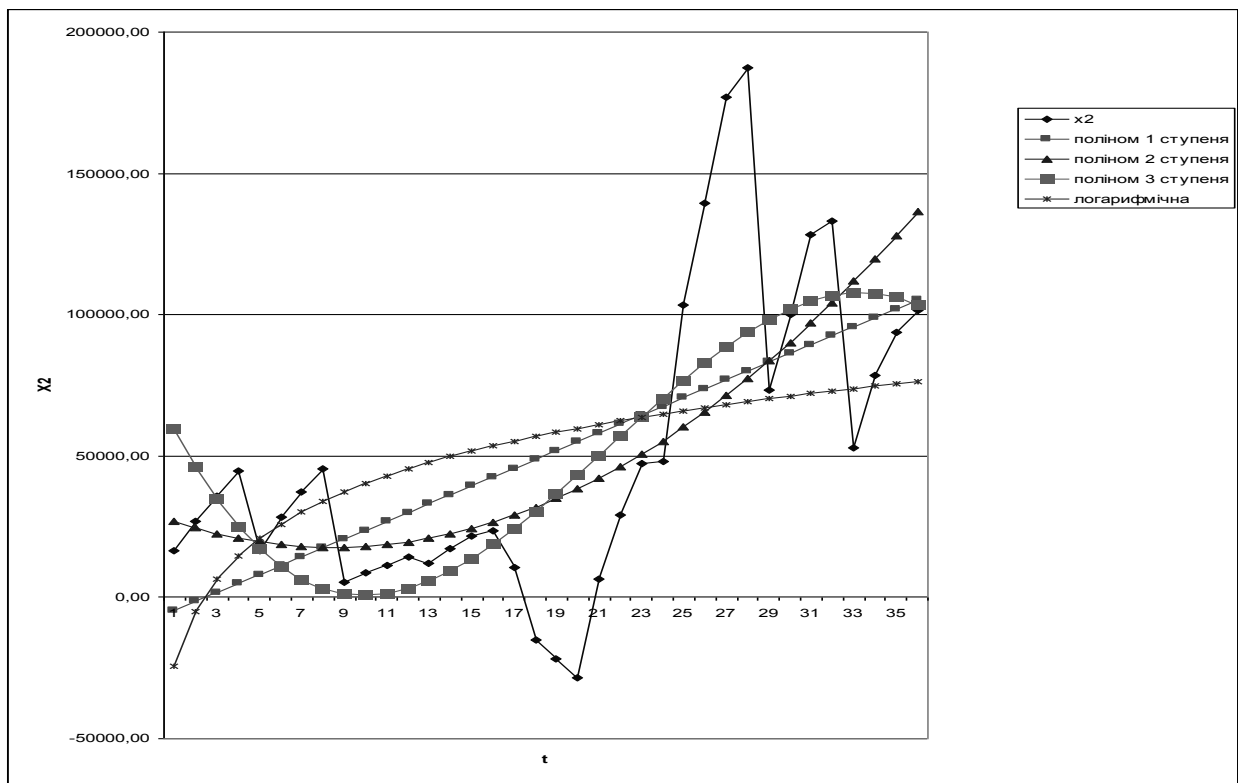


Рис. 5.14. Динаміка незалежної змінної «Чистий прибуток, тис. грн.» та її аналітичні залежності

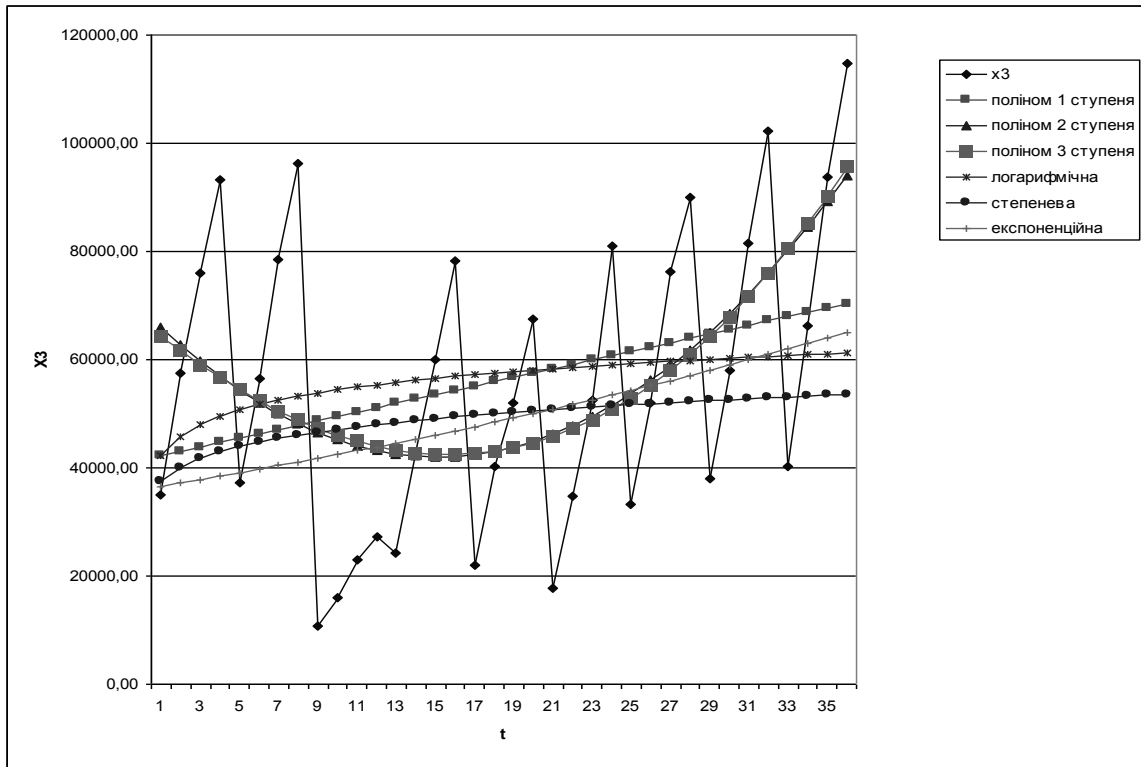


Рис. 5.15. Динаміка незалежної змінної

«Виплати на оплату праці, тис. грн.» та її аналітичні залежності

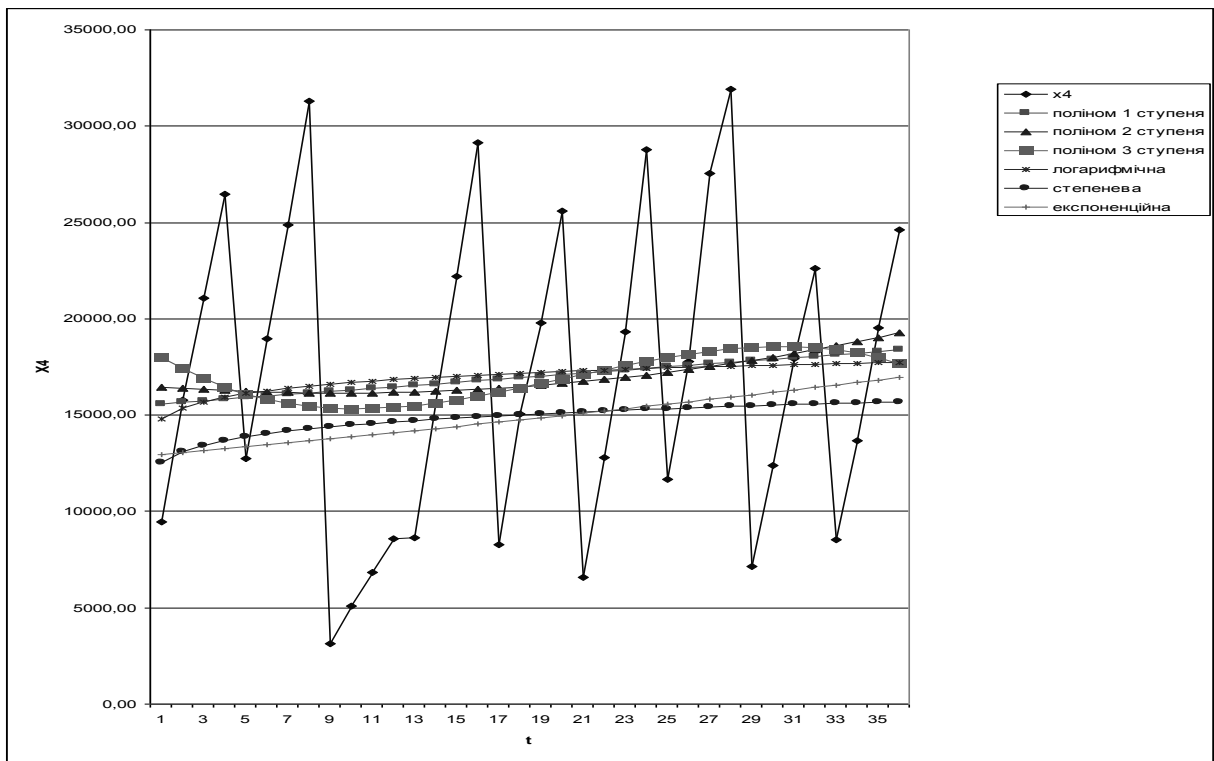


Рис. 5.16. Динаміка незалежної змінної «Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.» та її аналітичні залежності

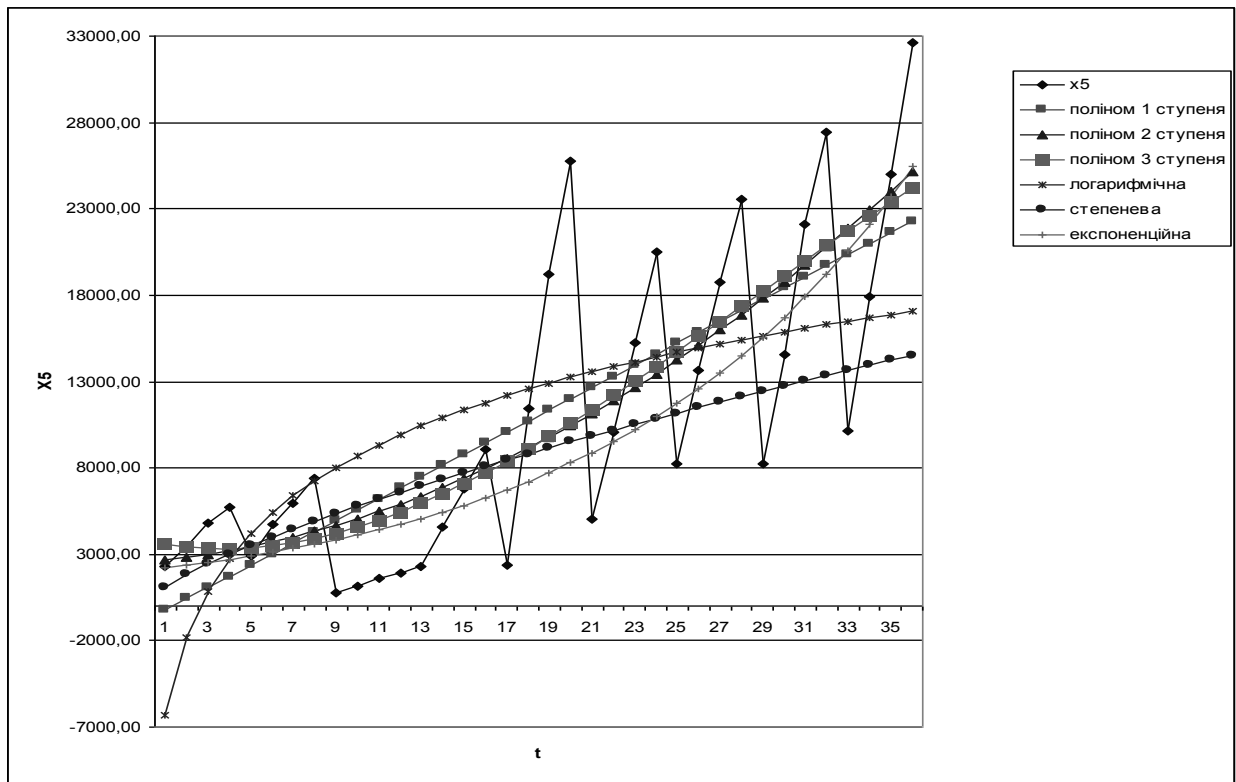


Рис. 5.17. Динаміка незалежної змінної «Амортизація, тис. грн.» та її аналітичні залежності

Процесу перевірки підпадають лише ті типи аналітичних залежностей, які візуально повторюють тенденцію розвитку досліджуваного показника (незалежної змінної моделі) протягом часу (візуальна перевірка) та коефіцієнт детермінації, яких перевищує показник 95% (таблиця 5.7).

Таблиця 5.7

Результати візуальної та статистичної перевірки аналітичних залежностей незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі

| Назва незалежної змінної                                | Вид аналітичної залежності | Результат візуальної перевірки (пройшов/ не пройшов) | Результат перевірки значення коефіцієнта детермінації (виконується/ виконується) не |                                    |
|---|----------------------------|--|---|------------------------------------|
|   |                            |  | Чисельне значення коефіцієнта детермінації  | Чи перевищує значення 95% (так/ні) |
| 1   | 2                          | 3  | 4   | 5                                  |
| Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн. | поліном 1 ступеня          | не пройшов   | 0,367   | Ні                                 |

Продовження табл. 5.7.

| 1   | 2                 | 3                    | 4      | 5  |
|---|-------------------|----------------------|--------|----|
|   | поліном ступеня 2 | не пройшов           | 0,4522 | Ні |
|   | поліном ступеня 3 | не пройшов           | 0,5038 | Ні |
|   | степенева         | Неможливо побудувати | -      | -  |
|   | логарифмічна      | не пройшов           | 0,1909 | ні |
|   | експоненційна     | Неможливо побудувати | -      | -  |
| Чистий прибуток, тис. грн.                  | Поліном ступеня 1 | не пройшов           | 0,3778 | Ні |
|   | Поліном ступеня 2 | не пройшов           | 0,4601 | Ні |
|   | Поліном ступеня 3 | не пройшов           | 0,537  | Ні |
|   | Степенева         | Неможливо побудувати | -      | -  |
|   | Логарифмічна      | не пройшов           | 0,2051 | ні |
|   | Експоненційна     | Неможливо побудувати | -      | -  |
| Виплати на оплату праці, тис. грн.          | поліном ступеня 1 | не пройшов           | 0,0946 | Ні |
|   | поліном ступеня 2 | не пройшов           | 0,2756 | Ні |
|   | поліном ступеня 3 | не пройшов           | 0,2764 | Ні |
|   | степенева         | не пройшов           | 0,0223 | Ні |
|   | логарифмічна      | не пройшов           | 0,0279 | Ні |
|   | експоненційна     | не пройшов           | 0,089  | Ні |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | поліном ступеня 1 | не пройшов           | 0,0107 | Ні |
|   | поліном ступеня 2 | не пройшов           | 0,0135 | Ні |
|   | поліном ступеня 3 | не пройшов           | 0,021  | Ні |
|   | степенева         | не пройшов           | 0,0091 | Ні |
|   | логарифмічна      | не пройшов           | 0,0078 | Ні |
|   | експоненційна     | не пройшов           | 0,0204 | Ні |
| Амортизація, тис. грн.                      | поліном ступеня 1 | не пройшов           | 0,5906 | Ні |
|   | поліном ступеня 2 | не пройшов           | 0,6168 | Ні |
|   | поліном ступеня 3 | не пройшов           | 0,6191 | Ні |
|   | степенева         | не пройшов           | 0,3985 | Ні |
|   | логарифмічна      | не пройшов           | 0,41   | Ні |
|   | експоненційна     | не пройшов           | 0,5585 | Ні |

Отримані результати свідчать про доречність використання ряду Фур'є для процесу апроксимації та екстраполяції рядів динаміки незалежних змінних.



Загальний математичний вираз ряду Фур'є можна записати наступним чином:

$$x(t) = \frac{a_0}{2} + \sum_{k=1}^n (a_k \cos(kt) + b_k \sin(kt)),$$

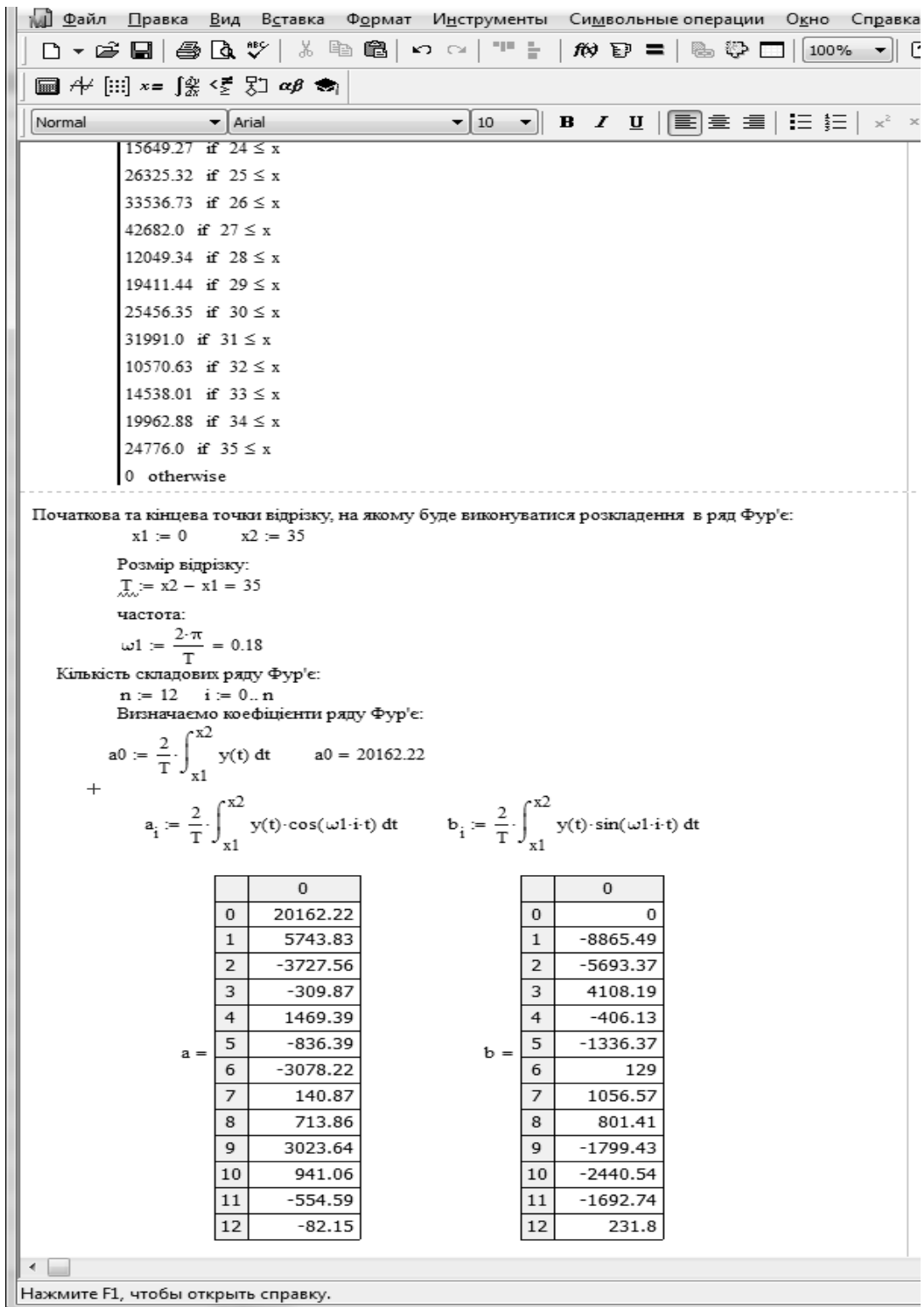
$$\text{де } a_0 = \frac{1}{\pi} \cdot \int_{-\pi}^{\pi} x(t) dt, \quad a_k = \frac{1}{\pi} \cdot \int_{-\pi}^{\pi} x(t) \cos ntdt, \quad (5.3)$$

$$b_k = \frac{1}{\pi} \cdot \int_{-\pi}^{\pi} x(t) \sin ntdt,$$

де  $a_0, a_k, b_k$  - коефіцієнти Фур'є.

Для визначення коефіцієнтів ряду Фур'є було обрано пакет MathCad. Причиною вибору пакету MathCad є універсальність наданих ним рішень, високоточна діагностика помилок, наочність та можливість взаємодії з іншими програмними продуктами, зокрема продуктами, розробленими для побудови карти ризиків та аналізу сукупного ризику банкрутства морського торговельного порту за допомогою спектрального методу, які вимагають спільної роботи з Microsoft Excel. Користувач MathCad має можливість отримати задокументоване обчислення показників, тобто проводити аналіз результатів поетапно. Все це суттєво спрощує як збір даних, так і їхню подальшу верифікацію.

Процес визначення коефіцієнтів ряду Фур'є для показника «Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.» в пакеті MathCad представлений на рис. 5.18. Аналогічним чином виконано розрахунок коефіцієнтів ряду Фур'є для інших незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, та отримано їхні аналітичні залежності.



15649.27 if  $24 \leq x$   
 26325.32 if  $25 \leq x$   
 33536.73 if  $26 \leq x$   
 42682.0 if  $27 \leq x$   
 12049.34 if  $28 \leq x$   
 19411.44 if  $29 \leq x$   
 25456.35 if  $30 \leq x$   
 31991.0 if  $31 \leq x$   
 10570.63 if  $32 \leq x$   
 14538.01 if  $33 \leq x$   
 19962.88 if  $34 \leq x$   
 24776.0 if  $35 \leq x$   
 0 otherwise

Початкова та кінцева точки відрізка, на якому буде виконуватися розкладення в ряд Фур'є:  
 $x_1 := 0$      $x_2 := 35$

Розмір відрізка:  
 $T := x_2 - x_1 = 35$

частота:  
 $\omega_1 := \frac{2 \cdot \pi}{T} = 0.18$

Кількість складових ряду Фур'є:  
 $n := 12$      $i := 0..n$

Визначаємо коефіцієнти ряду Фур'є:

$$a_0 := \frac{2}{T} \int_{x_1}^{x_2} y(t) dt \quad a_0 = 20162.22$$

+

$$a_i := \frac{2}{T} \int_{x_1}^{x_2} y(t) \cdot \cos(\omega_1 \cdot i \cdot t) dt \quad b_i := \frac{2}{T} \int_{x_1}^{x_2} y(t) \cdot \sin(\omega_1 \cdot i \cdot t) dt$$

|    | 0        |
|----|----------|
| 0  | 20162.22 |
| 1  | 5743.83  |
| 2  | -3727.56 |
| 3  | -309.87  |
| 4  | 1469.39  |
| 5  | -836.39  |
| 6  | -3078.22 |
| 7  | 140.87   |
| 8  | 713.86   |
| 9  | 3023.64  |
| 10 | 941.06   |
| 11 | -554.59  |
| 12 | -82.15   |

|    | 0        |
|----|----------|
| 0  | 0        |
| 1  | -8865.49 |
| 2  | -5693.37 |
| 3  | 4108.19  |
| 4  | -406.13  |
| 5  | -1336.37 |
| 6  | 129      |
| 7  | 1056.57  |
| 8  | 801.41   |
| 9  | -1799.43 |
| 10 | -2440.54 |
| 11 | -1692.74 |
| 12 | 231.8    |

Нажмите F1, чтобы открыть справку.

Рис. 5.18 Визначення коефіцієнтів ряду Фур'є для процесу апроксимації показника «Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.» в пакеті MathCad

Виконаємо перевірку отриманих аналітичних залежностей для досліджуваних незалежних змінних на адекватність та точність прогнозу.

Статистичні показники оцінки адекватності отриманих аналітичних залежностей незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі представлені в таблиці 5.8.

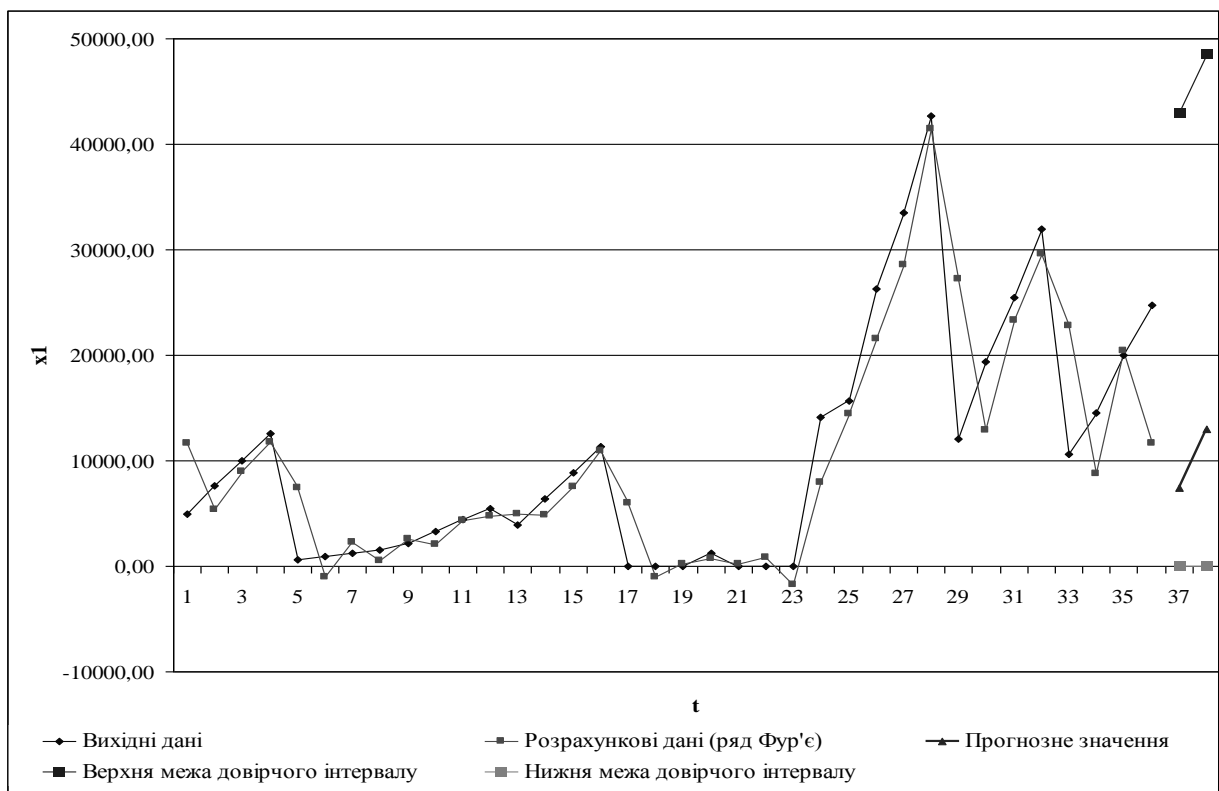
Таблиця 5.8

Статистичні показники оцінки адекватності отриманих аналітичних залежностей (ряд Фур'є) незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі

| № п/п | Назва статистичного показника оцінки адекватності аналітичної залежності | Математичне позначення незалежної змінної багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі |             |             |             |             |
|-------|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
|       |  | $X_1$   | $X_2$       | $X_3$       | $X_4$       | $X_5$       |
|       |  | Чисельне значення статистичного показника оцінки адекватності аналітичної залежності  |             |             |             |             |
| 1     | коефіцієнт детермінації, %   | 0,999973396   | 0,999995508 | 0,999980087 | 0,999929597 | 0,999953397 |
| 2     | середня відносна похибка апроксимації, %                                 | 4,7512  | 2,8243      | 1,1927      | 3,2840      | 4,2215      |
| 3     | показник середньої абсолютної похибки, % ( <i>MAPE</i> )                 | 17,58   | 10,62       | 10,05       | 12,17       | 15,81       |

Отримані результати свідчать про високу точність отриманих аналітичних залежностей незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, оскільки значення середньої відносної похибки апроксимації не перевищує 5 %. Так само показник середньої абсолютної похибки у відсотках знаходиться у діапазоні від 10 до 20%, що свідчить про добру точність прогнозу за допомогою ряду Фур'є показників незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, а усі коефіцієнти детермінації перевищують значення 95%.

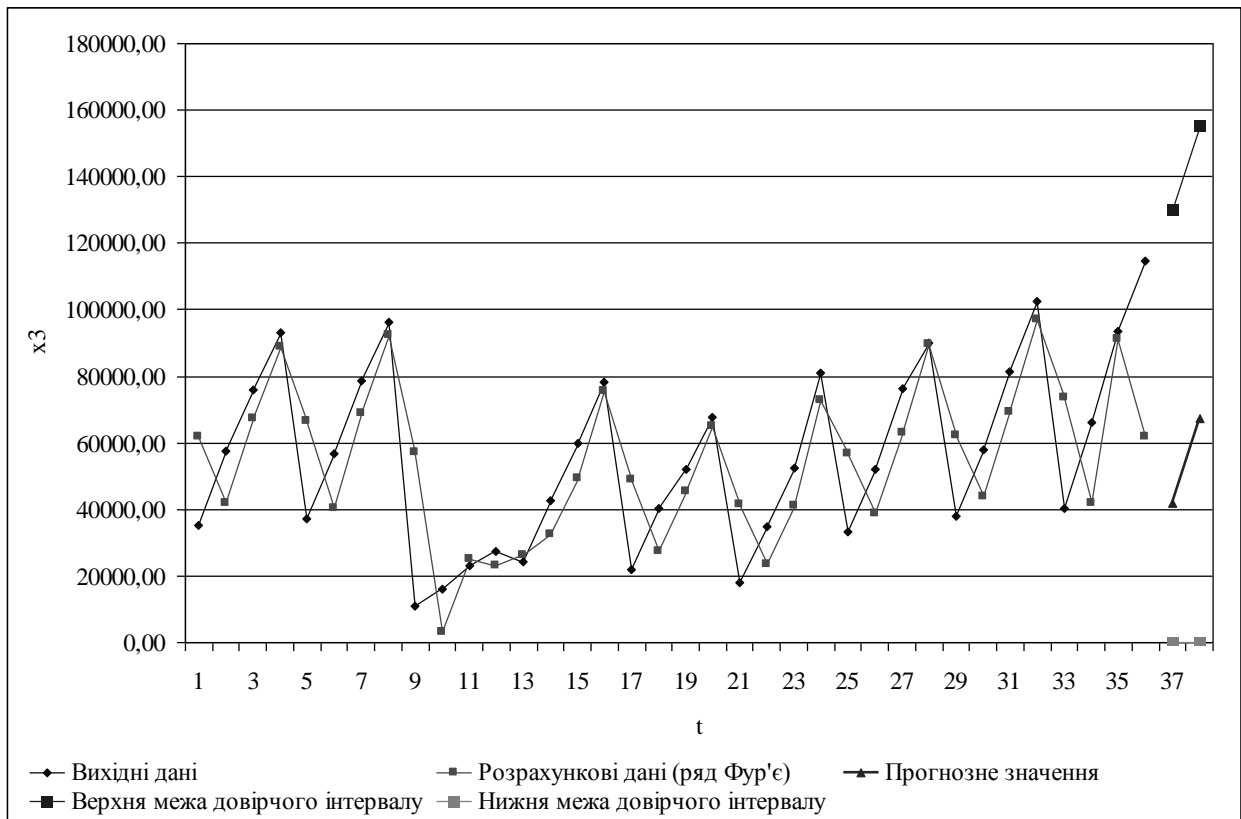
На основі отриманих адекватних аналітичних залежностей (ряд Фур'є) виконаємо процес апроксимації, екстраполяції та побудови верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу для незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі. Отримані результати представимо графічно на рисунках 5.19-5.23. Період упередження в дисертаційному дослідженні буде дорівнювати 2 квартали, що не перевищує 20% загальної довжини динамічного ряду кожної незалежної змінної багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі.



*Рис. 5.19. Процес апроксимації, екстраполяції та побудова верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу показника «Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.»*



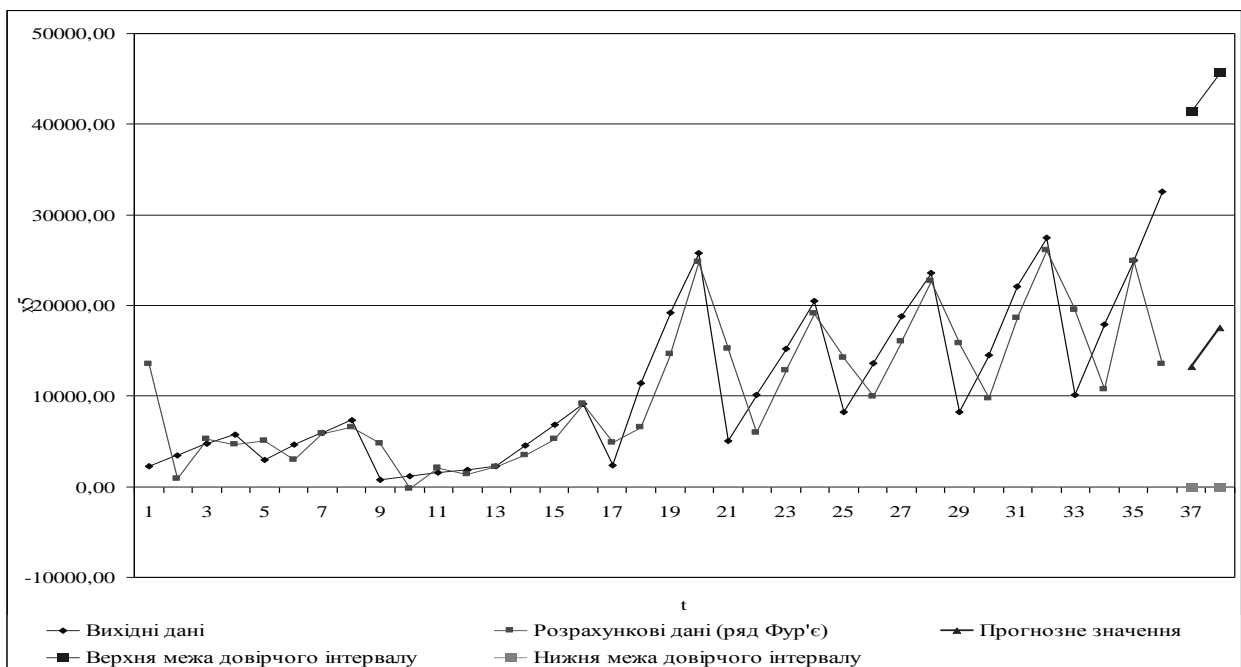
*Рис. 5.20. Процес апроксимації, екстраполяції та побудова верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу показника «Чистий прибуток, тис. грн.»*



*Рис. 5.21. Процес апроксимації, екстраполяції та побудова верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу показника «Виплати на оплату праці, тис. грн.»*

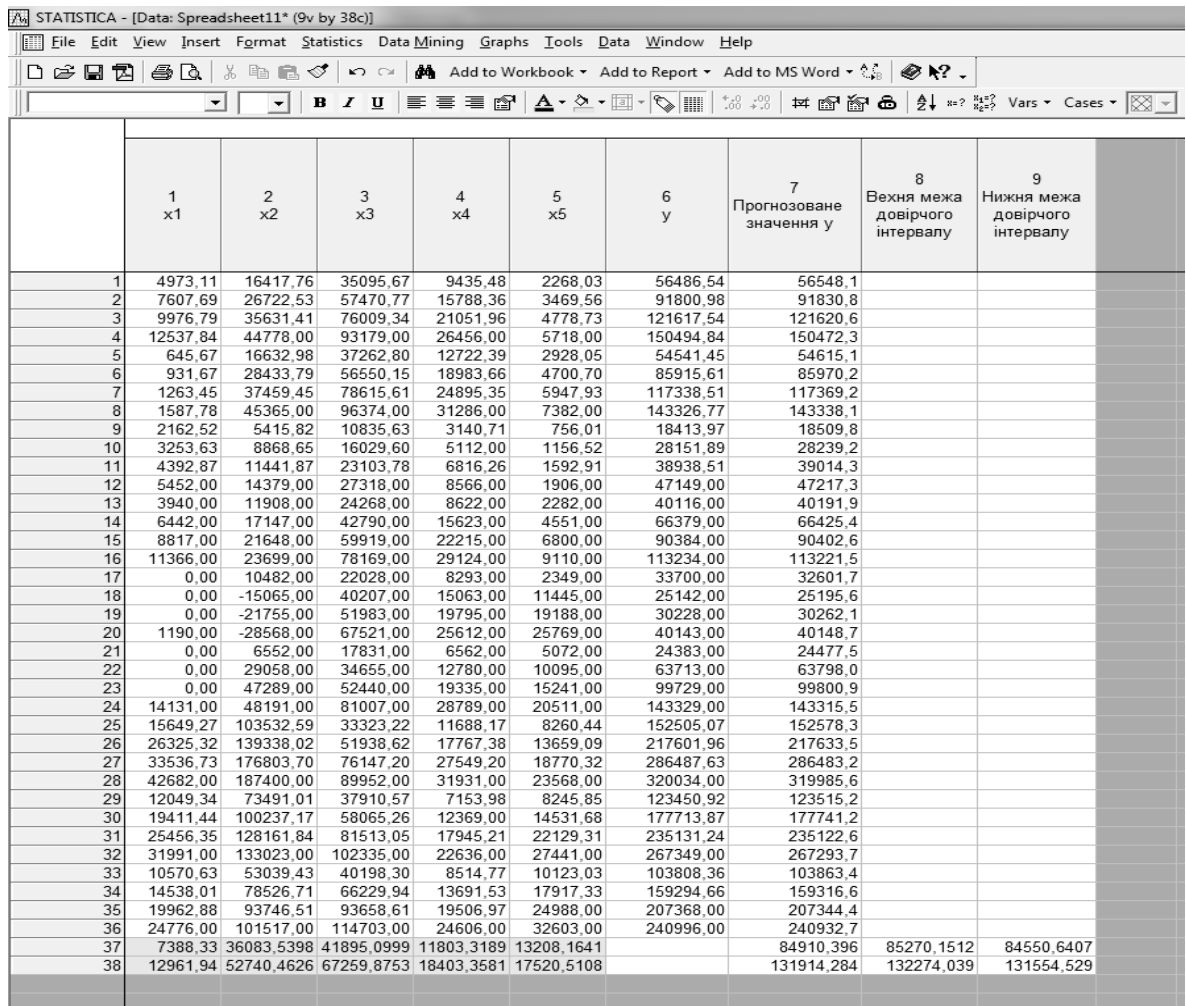


*Рис. 5.22. Процес апроксимації, екстраполяції та побудова верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу показника «Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.»*



*Рис. 5.23. Процес апроксимації, екстраполяції та побудова верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу показника «Амортизація, тис. грн.»*

Екстрапольовані дані незалежних змінних багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, дозволяють нам перейти до процесу екстраполяції результуючого показника. Отримані результати процесу апроксимації, екстраполяції та значення верхньої і нижньої меж довірчого інтервалу результуючого показника в пакеті Statistica 8.0. представлено на рисунку 5.24.



|    | 1<br>x1  | 2<br>x2    | 3<br>x3    | 4<br>x4    | 5<br>x5    | 6<br>y    | 7<br>Прогнозоване<br>значення y | 8<br>Верхня межа<br>довірчого<br>інтервалу | 9<br>Нижня межа<br>довірчого<br>інтервалу |
|----|----------|------------|------------|------------|------------|-----------|---------------------------------|--|---|
| 1  | 4973.11  | 16417.76   | 35095.67   | 9435.48    | 2268.03    | 56486.54  | 56548.1                         |  |   |
| 2  | 7607.69  | 26722.53   | 57470.77   | 15788.36   | 3469.56    | 91800.98  | 91830.8                         |  |   |
| 3  | 9976.79  | 35631.41   | 76009.34   | 21051.96   | 4778.73    | 121617.54 | 121620.6                        |  |   |
| 4  | 12537.84 | 44778.00   | 93179.00   | 26456.00   | 5718.00    | 150494.64 | 150472.3                        |  |   |
| 5  | 645.67   | 16632.98   | 37262.80   | 12722.39   | 2928.05    | 54541.45  | 54615.1                         |  |   |
| 6  | 931.67   | 28433.79   | 56550.15   | 18983.66   | 4700.70    | 85915.61  | 85970.2                         |  |   |
| 7  | 1263.45  | 37459.45   | 78615.61   | 24895.35   | 5947.93    | 117338.51 | 117369.2                        |  |   |
| 8  | 1587.78  | 45365.00   | 96374.00   | 31286.00   | 7382.00    | 143326.77 | 143338.1                        |  |   |
| 9  | 2162.52  | 5415.82    | 10835.63   | 3140.71    | 756.01     | 18413.97  | 18509.8                         |  |   |
| 10 | 3253.63  | 8868.65    | 16029.60   | 5112.00    | 1156.52    | 28151.89  | 28239.2                         |  |   |
| 11 | 4392.87  | 11441.87   | 23103.78   | 6816.26    | 1592.91    | 38938.51  | 39014.3                         |  |   |
| 12 | 5452.00  | 14379.00   | 27318.00   | 8566.00    | 1906.00    | 47149.00  | 47217.3                         |  |   |
| 13 | 3940.00  | 11908.00   | 24268.00   | 8622.00    | 2282.00    | 40116.00  | 40191.9                         |  |   |
| 14 | 6442.00  | 17147.00   | 42790.00   | 15623.00   | 4551.00    | 66379.00  | 66425.4                         |  |   |
| 15 | 8817.00  | 21648.00   | 59919.00   | 22215.00   | 6800.00    | 90384.00  | 90402.6                         |  |   |
| 16 | 11366.00 | 23699.00   | 78169.00   | 29124.00   | 9110.00    | 113234.00 | 113221.5                        |  |   |
| 17 | 0.00     | 10482.00   | 22028.00   | 8293.00    | 2349.00    | 33700.00  | 32601.7                         |  |   |
| 18 | 0.00     | -15065.00  | 40207.00   | 15063.00   | 11445.00   | 25142.00  | 25195.6                         |  |   |
| 19 | 0.00     | -21755.00  | 51983.00   | 19795.00   | 19188.00   | 30228.00  | 30262.1                         |  |   |
| 20 | 1190.00  | -28568.00  | 67521.00   | 25612.00   | 25769.00   | 40143.00  | 40148.7                         |  |   |
| 21 | 0.00     | 6552.00    | 17831.00   | 6562.00    | 5072.00    | 24383.00  | 24477.5                         |  |   |
| 22 | 0.00     | 29058.00   | 34655.00   | 12780.00   | 10095.00   | 63713.00  | 63798.0                         |  |   |
| 23 | 0.00     | 47289.00   | 52440.00   | 19335.00   | 15241.00   | 99729.00  | 99800.9                         |  |   |
| 24 | 14131.00 | 48191.00   | 81007.00   | 28789.00   | 20511.00   | 143329.00 | 143315.5                        |  |   |
| 25 | 15649.27 | 103532.59  | 33323.22   | 11688.17   | 8260.44    | 152505.07 | 152578.3                        |  |   |
| 26 | 26325.32 | 139338.02  | 51938.62   | 17767.38   | 13659.09   | 217601.96 | 217633.5                        |  |   |
| 27 | 33536.73 | 176803.70  | 76147.20   | 27549.20   | 18770.32   | 286487.63 | 286483.2                        |  |   |
| 28 | 42682.00 | 187400.00  | 89952.00   | 31931.00   | 23568.00   | 320034.00 | 319985.6                        |  |   |
| 29 | 12049.34 | 73491.01   | 37910.57   | 7153.98    | 8245.85    | 123450.92 | 123515.2                        |  |   |
| 30 | 19411.44 | 100237.17  | 58065.26   | 12369.00   | 14531.68   | 177713.87 | 177741.2                        |  |   |
| 31 | 25456.35 | 128161.84  | 81513.05   | 17945.21   | 22129.31   | 235131.24 | 235122.6                        |  |   |
| 32 | 31991.00 | 133023.00  | 102335.00  | 22636.00   | 27441.00   | 267349.00 | 267293.7                        |  |   |
| 33 | 10570.63 | 53039.43   | 40198.30   | 8514.77    | 10123.03   | 103808.36 | 103863.4                        |  |   |
| 34 | 14538.01 | 78526.71   | 66229.94   | 13691.53   | 17917.33   | 159294.66 | 159316.6                        |  |   |
| 35 | 19962.88 | 93746.51   | 93658.61   | 19506.97   | 24988.00   | 207368.00 | 207344.4                        |  |   |
| 36 | 24776.00 | 101517.00  | 114703.00  | 24606.00   | 32603.00   | 240996.00 | 240932.7                        |  |   |
| 37 | 7388.33  | 36083.5398 | 41895.0999 | 11803.3189 | 13208.1641 |           | 84910.396                       | 85270.1512                                 | 84550.6407                                |
| 38 | 12961.94 | 52740.4626 | 67259.8753 | 18403.3581 | 17520.5108 |           | 131914.284                      | 132274.039                                 | 131554.529                                |

Рис. 5.24. Визначення прогнозного значення результуючого показника спільної цінності послуг морського порту (в пакеті Statistica 8.0)

В процесі проведених розрахунків було отримано адекватну багатофакторну лінійну модель спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, оскільки значення коефіцієнту детермінації свідчить про те, що модель пояснює 99,9937% від всієї дисперсії її результуючого показника спільної цінності послуг морського порту. Дана модель дозволяє враховувати

причинно-наслідкові зв'язки змін між відокремленими в дисертаційному дослідженні незалежними змінними та результиуючим показником, а також виступатиме зручним інструментом в процесі формування оперативних планів діяльності та ризик-менеджменту окремих морських портів та портової галузі України в цілому.

Для подальшого дослідження впливу об'єктивних та суб'єктивних показників на показник спільної цінності послуг морського порту, нами прийнято рішення щодо використання методів експертного оцінювання, а саме – методу аналізу ієрархій.

Використання методу аналізу ієрархів в процесі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту дозволяє виконати його декомпозицію на прості складові елементи, визначити пріоритетність кожного та оцінити рівень їхньої взаємодії на результиуючий показник, спираючись на судження та оцінки експертів, оскільки вони будуть обґрунтовані та підкріплені їхнім досвідом, що дозволить заповнити інформаційну прогалину аналізу даних та суттєво знизити ризик прийняття неефективних управлінських рішень стосовно діяльності морської портової галузі України, особливо на макрорівні.

На першому кроці виконується представлення процесу оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту у вигляді ієрархії та визначення усіх елементів кожного рівня відповідно.

Перший рівень ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту складатиметься з єдиного елемента, а саме – «Мета – оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту».

Елементами другого рівня виступатимуть незалежні змінні багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, оскільки вже доведена їх актуальність використання попередніми отриманими результатами в дослідженні питання оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту.

За результатами фундаментального аналізу, структурного моделювання та синтезу підходів до розробки бізнес-моделей бізнес-модель морського порту



представлено як механізм генерації спільної цінності для всіх стейкхолдерів, яку розглянуто шляхом оптимізації логічно завершеної сукупності економічних відносин у рамках моделювання розробки та реалізації бізнес-моделі. Результат сукупності економічних відносин стейкхолдерів (держава, інвестори, власники, контрагенти портів, населення портового регіону, штатні робітники, запрошені фахівці) у рамках розробки та реалізації бізнес-моделі:

Альтернатива 1 – сценарій державної модернізації та акціонування;

Альтернатива 2 – сценарій управління морським портом на правах концесії (державно-приватного партнерства);

Альтернатива 3 – сценарій зміни власника порту за умови залучення приватного капіталу;

Альтернатива 4 – сценарій інерційного розвитку порту за умови стагнації макроекономічного середовища.

Представлені альтернативи оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту сформовані з урахуванням отриманих прогнозних значень та меж довірчих інтервалів незалежних змінних багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі.

На третьому рівні ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту будуть представлені вищезначені альтернативи розвитку.

Графічне зображення ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту наведено на рисунку 5.25.

Наступним кроком в роботі з ієрархічною моделлю оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту є визначення локальних пріоритетів і оцінку узгодженості суджень.

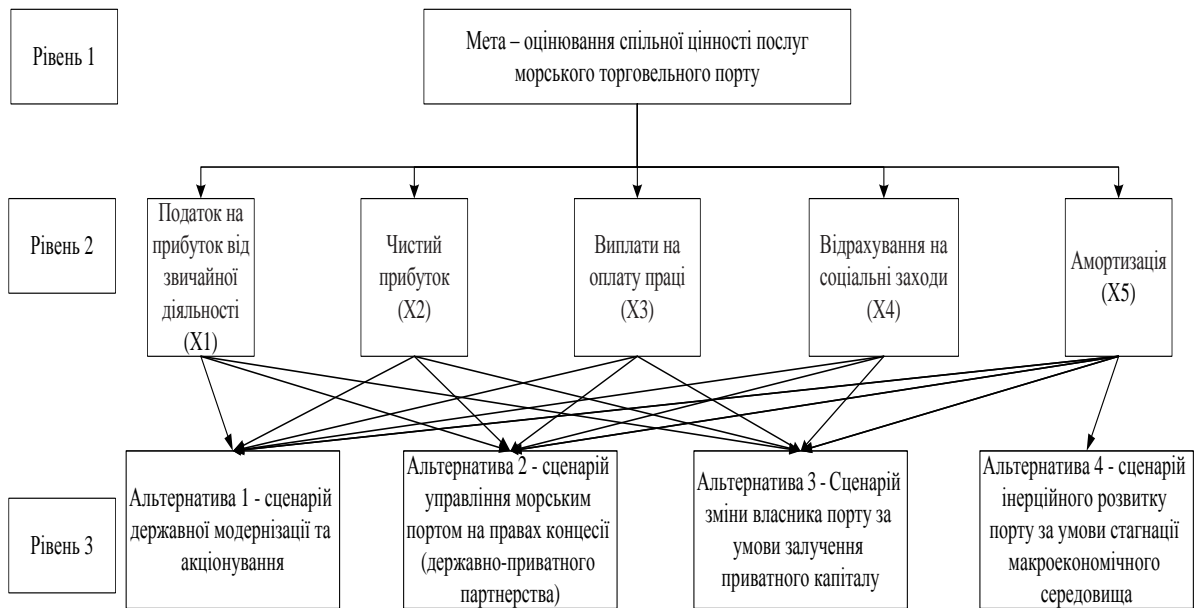


Рис.5.25. Ієрархічна модель оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту (розроблено автором)

Використовуючи метод попарних порівнянь, визначимо наступні показники:

- пріоритети критеріїв другого рівня відносно головної мети;
- пріоритети альтернатив (сценаріїв розвитку) відносно критеріїв

другого рівня.

З цією метою побудуємо необхідні матриці попарних порівнянь, для кожної матриці визначимо нормалізований вектор пріоритетів, максимальне власне число, індекс та відношення узгодженості.

Матриця попарних порівнянь і отримані на її тлі оцінки пріоритетів елементів другого рівня відносно головної мети наведені в таблиці 5.9.

Компоненти власного вектору локальних пріоритетів, обчислюється за формулами:

$$\bar{u}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}; i = \bar{1}, n; \quad (5.4)$$

де  $a_{ij}$  -  $i$ -ий елемент стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв;

$n$  - кількість критеріїв,

$$u_i = \frac{\bar{u}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{u}_i}; i = \overline{1, n}. \quad (5.5)$$

Таблиця 5.9

Матриця попарних порівнянь для елементів другого рівня ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту

| №  | Назва елементів, що порівнюються на другому рівні ієрархічної моделі | Номера елементів |     |     |     |   | Локальні пріоритети, $u_i$ |
|--|--|------------------|-----|-----|-----|---|----------------------------|
|  |  | 1                | 2   | 3   | 4   | 5 |                            |
| 1  | Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.              | 1                | 1/3 | 1/5 | 3   | 7 | 0,139                      |
| 2  | Чистий прибуток, тис. грн.   | 3                | 1   | 1/3 | 5   | 9 | 0,274                      |
| 3  | Виплати на оплату праці, тис. грн.                                   | 5                | 3   | 1   | 5   | 9 | 0,491                      |
| 4  | Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.                          | 1/3              | 1/5 | 1/5 | 1   | 3 | 0,067                      |
| 5  | Амортизація, тис. грн.   | 1/7              | 1/9 | 1/9 | 1/3 | 1 | 0,030                      |
| $\lambda_{\max} = 5,309, IV = 0,077, BV = 0,069$ |  |                  |     |     |     |   |                            |

Відповідні обчислення для критеріїв другого рівня ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту:

$$n = 5; \quad \bar{u}_1 = \sqrt[5]{1 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{5} \cdot 3 \cdot 7} = 1,06961;$$

$$\bar{u}_2 = \sqrt[5]{3 \cdot 1 \cdot \frac{1}{3} \cdot 5 \cdot 9} = 2,141127;$$

$$\bar{u}_3 = \sqrt[5]{5 \cdot 3 \cdot 1 \cdot 5 \cdot 9} = 3,68011;$$

$$\bar{u}_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{5} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1 \cdot 3} = 0,525306;$$

$$\bar{u}_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{7} \cdot \frac{1}{9} \cdot \frac{1}{9} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1} = 0,22587;$$

$$\sum_{i=1}^5 \bar{u}_i = 1,06961 + 2,141127 + 3,68011 + 0,525306 + 0,22587 = 7,642023.$$

$$u_1 = \frac{1,06961}{7,642023} = 0,139;$$

$$u_2 = \frac{2,141127}{7,642023} = 0,274;$$

$$u_3 = \frac{3,68011}{7,642023} = 0,491;$$

$$u_4 = \frac{0,525306}{7,642023} = 0,067$$

$$u_5 = \frac{0,22587}{7,642023} = 0,030;$$

Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь визначається за наступною формулою:

$$\lambda_{\max} \approx \sum_{j=1}^n u_j \left( \sum_{i=1}^n a_{ij} \right); i = \overline{1, n} \quad (5.6)$$

Для елементів другого рівня ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту визначимо:

$$\sum_{i=1}^5 a_{i1} = 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + 3 + 7 = 11,53;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i2} = 3 + 1 + \frac{1}{3} + 5 + 9 = 18,33;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i3} = 5 + 3 + 1 + 5 + 9 = 23,00;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i4} = \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + \frac{1}{5} + 1 + 3 = 4,73;$$

$$\sum_{i=1}^5 a_{i5} = \frac{1}{7} + \frac{1}{9} + \frac{1}{9} + \frac{1}{3} + 1 = 1,70,$$

$$\lambda_{\max} \approx 5,309.$$

Досить важливим в процесі побудови матриць попарних порівнянь є узгодженість (однорідність) матриць, що віддзеркалює наслідування логіки експертом при висловлюванні власних суджень.

В якості показника ступеня узгодженості елементів матриці попарних порівнянь використовується індекс однорідності (індексу узгодженості), який розраховується за формулою:

$$IO = IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}. \quad (5.7)$$

А для оцінки прийнятності ступеня узгодженості елементів матриці використовується показник відношення однорідності (узгодженості), який розраховується за наступною формулою:

$$BO = BU = \frac{IO}{M(IO)}, \quad (5.8)$$

де  $M(IO)$  – середнє значення індексу однорідності випадковим чином складеної матриці попарних порівнянь, що ґрунтується на експериментальних даних (для  $n = 5$  табличне значення дорівнює  $M(IO) = 1,12$ ).

Припустимим для подальшого використання отриманих матриць попарних порівнянь виступає значення відношення однорідності (узгодженості), яке менше або дорівнює 0,1, тобто  $BO \leq 0,10$ . Перевищення показником відношення однорідності (узгодженості) значення 0,1 свідчить про істотне порушення логіки суджень, яке припустив експерт при заповненні матриці попарних порівнянь, тому експертові слід запропонувати переглянути дані для поліпшення даного показника. Отриманий результат матриці попарних порівнянь елементів другого рівня  $BO$  не перевищує значення 0,1, що свідчить про вірність логіки суджень експерту дослідження та можливість їхнього використання в подальших розрахунках ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту.

На наступному кроці аналогічним чином виконаємо заповнення матриць попарних порівнянь для елементів третього рівня (альтернатив) ієрархічної

моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту за усіма критеріями другого рівня та визначимо їхні локальні пріоритети. Матриці попарних порівнянь елементів третього рівня за усіма критеріями другого рівня ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту представлено в табл. 5.10-5.14.

Таблиця 5.10

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за критерієм  
«Податок на прибуток від загальної діяльності, тис. грн.»

| №  | Назва елементів, що порівнюються на третьому рівні ієрархічної моделі | Номера елементів |     |     |   | Локальні пріоритети, $V_{i1}$ |
|--|---|------------------|-----|-----|---|-------------------------------|
|  |   | 1                | 2   | 3   | 4 |                               |
| 1  | Альтернатива 1  | 1                | 3   | 5   | 7 | 0,565                         |
| 2  | Альтернатива 2  | 1/3              | 1   | 3   | 5 | 0,262                         |
| 3  | Альтернатива 3  | 1/5              | 1/3 | 1   | 3 | 0,118                         |
| 4  | Альтернатива 4  | 1/7              | 1/5 | 1/3 | 1 | 0,055                         |
| $\lambda_{\max} = 4,119, IU = 0,040, BU = 0,044$ |   |                  |     |     |   |                               |

Таблиця 5.11

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за критерієм  
«Чистий прибуток, тис. грн.»

| №  | Назва елементів, що порівнюються на третьому рівні ієрархічної моделі | Номера елементів |     |     |   | Локальні пріоритети, $V_{i2}$ |
|--|---|------------------|-----|-----|---|-------------------------------|
|  |   | 1                | 2   | 3   | 4 |                               |
| 1  | Альтернатива 1  | 1                | 3   | 7   | 9 | 0,594                         |
| 2  | Альтернатива 2  | 1/3              | 1   | 5   | 3 | 0,257                         |
| 3  | Альтернатива 3  | 1/7              | 1/5 | 1   | 3 | 0,094                         |
| 4  | Альтернатива 4  | 1/9              | 1/3 | 1/3 | 1 | 0,056                         |
| $\lambda_{\max} = 4,254, IU = 0,085, BU = 0,094$ |   |                  |     |     |   |                               |

Таблиця 5.12

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за критерієм  
«Виплати на оплату праці, тис. грн.»

| №  | Назва елементів, що порівнюються на третьому рівні ієрархічної моделі | Номера елементів |     |     |   | Локальні пріоритети, $V_{i3}$ |
|--|---|------------------|-----|-----|---|-------------------------------|
|  |   | 1                | 2   | 3   | 4 |                               |
| 1  | Альтернатива 1  | 1                | 3   | 5   | 5 | 0,549                         |
| 2  | Альтернатива 2  | 1/3              | 1   | 3   | 3 | 0,248                         |
| 3  | Альтернатива 3  | 1/5              | 1/3 | 1   | 3 | 0,129                         |
| 4  | Альтернатива 4  | 1/5              | 1/3 | 1/3 | 1 | 0,074                         |
| $\lambda_{\max} = 4,202, IV = 0,067, BV = 0,075$ |   |                  |     |     |   |                               |

Таблиця 5.13

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за критерієм  
«Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.»

| №  | Назва елементів, що порівнюються на третьому рівні ієрархічної моделі | Номера елементів |     |     |   | Локальні пріоритети, $V_{i4}$ |
|--|---|------------------|-----|-----|---|-------------------------------|
|  |   | 1                | 2   | 3   | 4 |                               |
| 1  | Альтернатива 1  | 1                | 5   | 9   | 9 | 0,680                         |
| 2  | Альтернатива 2  | 1/5              | 1   | 3   | 3 | 0,177                         |
| 3  | Альтернатива 3  | 1/9              | 1/3 | 1   | 3 | 0,091                         |
| 4  | Альтернатива 4  | 1/9              | 1/3 | 1/3 | 1 | 0,052                         |
| $\lambda_{\max} = 4,191, IV = 0,064, BV = 0,071$ |   |                  |     |     |   |                               |

Таблиця 5.14

Матриця попарних порівнянь для елементів третього рівня за критерієм  
«Амортизація, тис. грн.»

| №  | Назва елементів, що порівнюються на третьому рівні ієрархічної моделі | Номера елементів |     |     |   | Локальні пріоритети, $V_{ij}$ |
|--|---|------------------|-----|-----|---|-------------------------------|
|  |   | 1                | 2   | 3   | 4 |                               |
| 1  | Альтернатива 1  | 1                | 5   | 3   | 9 | 0,599                         |
| 2  | Альтернатива 2  | 1/5              | 1   | 3   | 3 | 0,211                         |
| 3  | Альтернатива 3  | 1/3              | 1/3 | 1   | 3 | 0,134                         |
| 4  | Альтернатива 4  | 1/9              | 1/3 | 1/3 | 1 | 0,056                         |
| $\lambda_{\max} = 4,265, IU = 0,088, BV = 0,098$ |   |                  |     |     |   |                               |

На основі отриманих результатів застосовуємо принцип синтезу для визначення глобальних пріоритетів елементів третього рівня. Вони визначаються як сума додатків локальних пріоритетів кожного елемента третього рівня на глобальні пріоритети елементів другого рівня ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту:

$$W_i = V_{ij} \cdot u_j, \quad (5.9)$$

де  $V_{ij}$  - локальний пріоритет  $i$ -го елемента третього рівня по відношенню до  $j$ -го елемента-критерію другого рівня.

Для представлених альтернатив третього рівня ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту отримаємо:

$$W_1 = 0,139 \cdot 0,565 + 0,274 \cdot 0,594 + 0,491 \cdot 0,549 + 0,067 \cdot 0,680 + 0,030 \cdot 0,599 = 0,574;$$

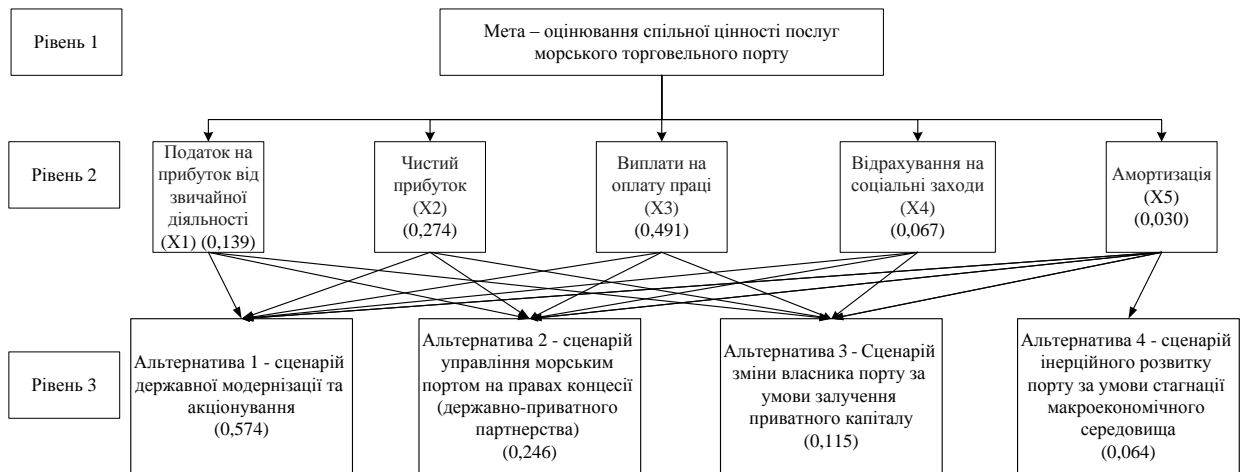


$$W_2 = 0,139 \cdot 0,262 + 0,274 \cdot 0,257 + 0,491 \cdot 0,248 + 0,067 \cdot 0,177 + 0,030 \cdot 0,211 = 0,246;$$

$$W_3 = 0,139 \cdot 0,118 + 0,274 \cdot 0,084 + 0,491 \cdot 0,129 + 0,067 \cdot 0,091 + 0,030 \cdot 0,134 = 0,115.$$

$$W_4 = 0,139 \cdot 0,055 + 0,274 \cdot 0,056 + 0,491 \cdot 0,074 + 0,067 \cdot 0,052 + 0,030 \cdot 0,056 = 0,064.$$

Отримані результати із зазначеними глобальними пріоритетами усіх рівнів ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту представимо на рисунку 5.26.



*Рис. 5.26. Ієрархічна модель оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту*

*з зазначеними глобальними пріоритетами усіх рівнів*

Комплексне поєднання результатів багатofакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, та ієрархічної моделі оцінювання спільної цінності послуг морського торговельного порту дозволило отримати розрахункове підтвердження щодо найкращої подальшої альтернативи розвитку портової галузі України, а саме – за сценарієм державної модернізації та акціонування.

## Висновки до розділу 5

У п'ятому розділі сформовано підхід до ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів до формування державної морської політики; сформовано підхід до побудови карти ризиків морських портів; оцінено вплив показників фінансово-економічного стану морського порту та формування доданої вартості.

1. Значущість морських портів в системі транспортного забезпечення підвищується завдяки об'єднанню різних видів транспорту в одній логістичній точці. Тому оперативний моніторинг ризикового навантаження портів повинен здійснюватися зручним та точним способом для вчасного та ефективного прийняття управлінських рішень та формування державної морської політики із використанням підходу «bottom-up».

2. Існуючі програмні продукти, які використовуються для оцінки ризиків на базі Crystalball та Excell потребують адаптації та актуалізації відповідно до сутності факторів, індикаторів, впливу та можливих методів управління ризиками морського торговельного порту. Кількісний та якісний підхід поєднуються за допомогою спеціально розробленого програмного продукту. Такий програмний продукт розроблено та впроваджено для побудови графоаналітичного інструменту оцінки та моніторингу ризиків – карти ризиків, затверджено рекомендації із її подальшої актуалізації та інтерпретації результатів оцінювання. Впроваджене інформаційно-аналітичне програмне забезпечення може бути використане для стратегічного планування діяльності порту з урахуванням впливу ризиків.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення є інструментом запобігання сукупному ризику банкрутства морських портів та може бути застосовано при оцінюванні вірогідності реалізації сукупного ризикового навантаження морських портів по всій морській портовій галузі. Впровадження продукту розробки дозволить керівництву порту зменшити сукупне ризикове навантаження; знизити інтегральний ризик банкрутства; підвищити

ефективність стратегічного планування; скоротити термін прийняття управлінських рішень.

4. Відтворення бізнес-моделі морського порту на макроекономічному рівні в державній морській політиці має наступну послідовність: прагнення до участі в глобальних ланцюгах доданої вартості, яке забезпечується виробництвом високотехнологічних продуктів у зонах процесінгу портів та наданням високотехнологічних послуг із високою доданою вартістю; впровадження комплексу заходів протекціонізму та вільної торгівлі в залежності від наявності національних конкурентних переваг суб'єктів морської портової галузі для впливу на інфраструктуру, суперструктуру та економічну структуру державної морської політики України; створення бізнес-моделей морських портів по базових типах: творець (creator), дистриб'ютор (distributor), власник (landlord), брокер (broker) та залежно від типу порту (земельний феодал, інструментальний порт, сервісний порт). При цьому пріоритети мети побудови бізнес-моделі фігурують відповідно як: збільшення обсягу сплачених податків та рівня зайнятості населення; збільшення вантажообігу; поліпшення якості транспортних послуг, збільшення кількості туристів.

5. Основою впливу на побудову бізнес-моделі порту є комплементарні активи: спеціалізовані (репутація; бренд; сформовані кластери; мережі дистрибуції; досвід і кваліфікація спеціалістів; експертиза; портове суспільство; інформаційні бази) та загальні (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).

6. Моніторинг дієвості бізнес-моделі на макро та мікрорівні має здійснюватися із інформаційно-аналітичним забезпеченням запобігання сукупному ризику банкрутства морських портів із побудовою карти ризиків. Якісний та кількісний моніторинг враховує інтереси стейкхолдерів морської портової галузі та заснований на створенні доданої вартості в послугах порту як

основи спільної цінності добробуту усіх стейкхолдерів. Поєднання теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів до формування державної морської політики спирається на цілі сталого розвитку.

7. Створення спільної цінності як виміру добробуту стейкхолдерів морській портовій галузі вимірюється за допомогою економіко-математичної регресійної моделі на базі Statistica 8. Елементами результативного показника є: податок на прибуток від загальної діяльності; чистий прибуток; виплати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація. Спільна цінність розглядається одночасно як категорія і макро- і мікрорівня, бо в ній поєднуються ендогенні та екзогенні фактори впливу.

8. Комплексне поєднання результатів багатофакторної лінійної моделі спільної цінності, створеної в морській портовій галузі, призвело до висновку, що найкращою альтернативою розвитку портової галузі України є сценарій державної модернізації та акціонування.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [39; 40; 107; 127; 266].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано нове вирішення суттєвої наукової та загальногосподарської проблеми стимулювання розвитку морської портової галузі України. Результати дослідження дозволили сформулювати такі теоретико-методологічні, методичні та науково-практичні висновки.

1. На основі вивчення зарубіжного досвіду соціально-економічного розвитку портів доповнено перелік факторів, що сприятимуть ефективності державної морської політики, та визначено, що інтернаціоналізація має відбуватися через партнерства, корпоратизацію, перехресні володіння, фінансово-операційну участь та інші форми кооперації; формування стратегічних планів як каталізатора перспективних змін із встановленням 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; упровадження інновацій, які стають основою ефективних бізнес-моделей та джерелом конкурентного прориву.

2. У результаті дослідження конструктивних і дескриптивних трактувань поняття «бізнес-модель» сформульовано авторське визначення: 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*).

3. На основі аналізу об'єктивних передумов розвитку морської портової галузі обґрунтовано на теоретичному рівні, що процес операційного адміністрування державою морського порту для досягнення цілей сталого

розвитку має бути спрямований на виконання таких завдань: вибір і 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 та організація процедур відбору приватних партнерів; розробка пакета документації для проектів; проведення переговорів та укладання угод із приватними партнерами; моніторинг та контроль виконання угоди приватним партнером з метою забезпечення захисту інтересів держави та партнерства.

4. За результатами узагальнення класифікаційних підходів до створення бізнес-моделей встановлено, що для узгодження інтересів стейкхолдерів шляхом визначення спільної цінності бізнес-моделі морських портів за умови зберігання ознаки цілісності бізнес-моделі мають формуватися на основі розподілення за: масштабами інвестицій, здійснених для підтримки бізнес-моделі, та ступенем відкритості бізнес-моделі; такими критеріями, як побудова ланцюга створення цінності, ринкова влада новаторів порівняно з власниками комплементарних активів та потенціал генерування доходів; ступенем присутності на ринку та новизною технології; функціональною ознакою; типом активів, залучених до бізнесу, та правами на ці активи, які продаватимуться; моделлю отримання прибутку; галузевим підходом (на прикладі меблевого ринку). Запропонована систематизація класифікацій бізнес-моделей сприятиме формуванню комплексного уявлення про них та дозволить визначити їх ефективності, зокрема, дослідження управлінських, економічних і фінансових результатів підприємств, які використовують бізнес-моделі різних видів.

5. У результаті вивчення підходів до формування державно-приватного партнерства у портах доведено, що воно має бути засноване на відповідній організаційно-правовій формі, тоді як управління для реалізації стратегії – на оптимальній організаційній структурі. 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 у рамках діючої бізнес-моделі.

6. Результати дослідження найбільш відомих і використовуваних міжнародних стандартів і практик, українських норм управління ризиками дозволили виявити ключові 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. Уточнено підходи до визначення місця управління ризиками в системі управління підприємством та співвідношення з його бізнес-моделлю. Результати дослідження можуть бути застосовані для розробки галузевих стандартів і норм управління ризиками.

7. Шляхом виявлення позитивних і негативних екстерналій формування державної морської політики ідентифіковано ризики політики розвитку потенціалу морських портів, які розподілено та пронумеровано за трьома рівнями; встановлено можливі наслідки їх реалізації; розроблено індикатори оцінювання ризикового навантаження; запропоновано методи управління ризиками.

8. За підсумками синтезу та порівняння існуючих методичних підходів до оцінки фінансових ризиків запропоновано програмний продукт щодо урахування ризиків бізнес-моделі для запобігання сукупному ризику банкрутства морського порту. Якісну оцінку структуровано за фінансовими операціями з визначенням імовірності банкрутства. Розроблено форму візуалізації результатів за допомогою спектр-бального методу за фінансовими показниками і показниками ймовірності банкрутства моделей Ліса, Спрінгейта, Конана і Голдера. Урахування ризиків бізнес-моделі відбувається 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; імовірністю банкрутства. Кількісна оцінка візуалізує результати за допомогою спектр-бального методу.

9. Запропоновано програмний продукт, який може бути використаний як для морського порту, так і для морської портової галузі. 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 ризику. Карта ризиків ділиться на кілька областей таким чином, що ризики, зазначені в одній області, є однаково небезпечними для порту. Це дозволяє коригувати державну морську політику та стратегію управління морськими портами «зверху вниз», досягати цільового зменшення ризикового навантаження.

10. За результатом визначення адекватної міждисциплінарної аналогії разом із традиційним підходом до встановлення доданої вартості запропоновано методичні положення щодо її виміру через спільну цінність, у тому числі через експортно-імпортний транзитний потенціал; доведено, що додана вартість, як показник участі у процесі створення продукту чи послуги в експортно-імпортній діяльності, розглядається міжнародними торгово-економічними організаціями з різних методологічних позицій з метою її врахування за джерелом походження чи привласнення.

11. Шляхом інформаційного пошуку, систематизації, узагальнення ретроспективної фактології та актуальних чинників діяльності морської портової галузі встановлено, що на її розвиток впливають такі групи чинників: 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. Групування може бути використане для операційної реалізації державної морської політики за цілями сталого розвитку.

12. Обґрунтовано, що при визначенні онтологічного базису формування державної морської політики доцільним є використання неоінституційного інструментарію дослідження процесів побудови бізнес-моделей, заснованого на концепті «створення спільної цінності» й синтезі базових положень теорій трудової вартості та граничної корисності.

13. Сформульовано авторське визначення категорії «спільна цінність» як реалізації бізнес-моделей розвитку морських портів, що забезпечує підвищення якості ідентифікації взаємозв'язків стейкхолдерів шляхом декомпозиції доданої вартості на економічну, екологічну та соціальну складові.

14. Запропонований підхід до моніторингу відповідності реалізації бізнес-моделі морського порту цілям сталого розвитку щодо створення стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній, стабільній індустріалізації та інноваціям має здійснюватися через досягнення таких цілей і показників: частка сільського населення, яке живе в межах 2 км від всесезонної дороги; обсяг пасажирських та вантажних перевезень за видами транспорту; виробнича додана вартість у відсотках від ВВП на душу населення; виробнича зайнятість у відсотках від загальної зайнятості; відсоток середньої та високотехнологічної промислової доданої вартості в загальній доданій вартості; відсоток населення, охопленого технологією.

15. За результатами фундаментального аналізу, структурного моделювання та синтезу підходів до розробки бізнес-моделей бізнес-модель морського порту представлено як механізм генерації спільної цінності для всіх стейкхолдерів, яку розглянуто шляхом оптимізації логічно завершеної

сукупності економічних відносин у рамках моделювання розробки та реалізації бізнес-моделі.

16. На основі синтезу базових положень теорій стейкхолдерів, трудової вартості та граничної корисності обґрунтовано, що максимізація створення спільної цінності у процесі реалізації бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України стає можливою шляхом ієрархізації теоретико-методологічних концептів, методичних, інструментальних й організаційних підходів до формування державної морської політики у формі цілісної наукової концепції.

17. Отримані залежності, вдосконалені методи, сформульовані визначення та вимоги до методичних положень до формування державної морської політики на основі реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів України визначають теоретичну і наукову новизну дисертаційного дослідження. Отримані результати, виявлені недоліки, а також розроблені рекомендації стосовно формування інструментарію реалізації дієвих бізнес-моделей сталого розвитку морських портів у складають прикладний аспект наукової новизни виконаної роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акатов Н. Б. Бизнес-модели и их применение в управлении инновационным саморазвитием компании : учеб.-метод. пособие; отв. ред. А. В. Молодчик. Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. 196 с.
2. Аргулова М. В. Модель умного города, как проявление нового технологического уклада. *Наука и Школа*. 2016. № 3. С. 14–23.
3. Атаманова Ю. Є. Господарсько–правове забезпечення інноваційної політики держави. Харків : ФІНН, 2008. 424 с.
4. Баранская А. Н. Эволюция концепций конкурентного преимущества организации в науке стратегического управления. *Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика*. 2010. № 4 (27). С. 11–15.
5. Бартон Т. Л, Шенкир У. Г., Уокер П. . Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 208 с.
6. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*. 2014. № 9. С. 65–81.
7. Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Глобальна перспектива і сталій розвиток : (Системні маркетинг. дослідж.). Київ : МАУП, 2005. 492 с.
8. Бланк И.А. Энциклопедия финансового менеджера: [ в 4 т.]. Т. 4. Управление финансовой стабилизацией предприятия. 2-е изд., стереот. Москва : Омега-Л, 2008. 512 с.
9. Бодровцева Н. Ю. Систематизация факторов и показателей оценки конкурентоспособности морских портов. *Транспортное дело России*. 2017. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-faktorov-i-pokazateley-otsenki-konkurentosposobnosti-morskih-portov> (дата звернення: 01.02.2017).
10. Бодровцева Н. Ю. Экономическая сущность портовых сборов как объекта государственного регулирования. *Транспортное дело России*. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-portovyh-sborov-kak-obekta-gosudarstvenno-go-regulirovaniya> (дата звернення: 01.02.2017).

11. Бодровцева Н. Ю., Пантина Т. А. Алгоритм и методика расчета ставок портовых сборов с учетом уровня конкурентоспособности морских портов. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия : Экономика*. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-i-metodika-rascheta-stavok-portovyh-sborov-s-uchetom-urovnya-konkurentosposobnosti-morskih-portov> (дата звернення: 15.04.2017).

12. Боняр С.М., Будник В.А., Карпенко О.О., Корнійко Я.Р. Формування мультимодальних транспортно-логістичних центрів на засадах державно-приватного партнерства: наукова монографія. Київ: ТОВ “СІК ГРУП УКРАЇНА”, 2015. 152 с.

13. Боняр С. М., Валявська Н. О. Зацікавленість підприємств у підвищенні конкурентоспроможності внутрішніх водних шляхів України. *Водний транспорт* : зб. наук. пр. Київ : КДАВТ, 2015. Вип. 2 (23). С. 97-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2015\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2015_2_15) (дата звернення: 12.07.2016).

14. Боняр С. М., Москвиченко И. М. Экономические основы выбора судовладельцем классификационного общества для периодического освидетельствования флота. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. пр. Одеса : Одес. нац. мор. ун-т. 2016. Вип. 2. С. 51–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_2_6) (дата звернення: 28.08.2017).

15. Боняр С.М., Корнійко Я.Р. Мультимодальний транспортно-логістичний центр як фактор розвитку портової галузі України: наукова монографія. Київ : Наш формат, 2014. 224 с.

16. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 288 с.

17. Бубенко П. Т. Інноваційна економіка. URL: <http://lection.com.ua/economics/inneco/innovatsiyna-ekonomika-zmist> (дата звернення: 11.03.2017).

18. Будник В. А., Шкурко Є. Л. Контролінг тарифів на перевалку вантажів в морських портах України. *Проблеми економіки*. Харків : Видавничий дім «ИНЖЕК». 2014. Вип. 2. С. 100–101.

19. Буркинський Б., Котлубай О., Степанов В. Формування морської доктрини України. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 9. С. 6–11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2008\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2008_9_3) (дата звернення: 21.02.2017).
20. Буркинський Б., Котлубай М., Котлубай О. Про роздержавлення морських торгових портів України. *Економіка України*. 2006. № 11. С.12–18.
21. Бурлуцька С. В. Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика : монографія. / наук. ред. Н. Ю. Рекова. Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2016. 320 с.
22. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. Менеджмент природних ресурсів концепції сталого розвитку. *Часопис економічних реформ*. [Северодонецьк. Нац. ун-т ім. В.Даля]. 2017. № 3(27). С. 88–93.
23. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. Стратегія соціального контракту: держава-підприємство-людина. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 9–10(1). С. 91–95.
24. Буянов В. П. Рискология (управление рисками) : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Экзамен, 2003. 384 с.
25. Буянов Д. А. Теории трансакционных издержек и комплементарных активов как теоретические платформы для построения модели аутсорсинга. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2014. № 2. С. 160–165.
26. Василевская И. В. Инновационный менеджмент. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 327 с.
27. Вашакмадзе Т. Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании. *Экономика и жизнь*. 2012. № 16 (45). С. 35–45.
28. Вецкаганс Р. Украине необходимо взять за основу опыт развития европейских портов. *Офіційний сайт ДП Адміністрація морських портів України*. URL: <http://www.uspa.gov.ua/ru/press-tsentr/analitika/analitika-2017/15743-rajvis-vetskagans-ukraine-neobkhodimo-vzyat-za-osnovu-opyt-razvitiya-evropejskikh-portov> (дата звернення: 21.12.2017).

29. Гебеков М. П. Транснационализация мировой экономики. *Вестник МГИМО*. 2011. № 4. С. 21–30.
30. Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: четыре инструмента управления рисками / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 216 с.
31. Голиченко О. Г. Современная технологическая революция и новые возможности инновационного развития «догоняющих» стран. *Инновации*. 2010. №3 (137). С. 12–22.
32. Голубкова И. А. Закономерности развития круизного судоходства. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1242> (дата звернення: 16.10.2015).
33. Гомилевская Г. А., Дмитриенко Ю. В. Формирование туристской идентичности г. Владивостока в контексте бренда: «Владивосток морские ворота России». *Территория новых возможностей : Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2016. № 1. С. 142–153.
34. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем і системного аналізу. Запоріжжя : ГУ «ЗІ- ДМУ», 2004. 204 с.
35. Горбачук Ю. А., Кушнір Н. Б. Економічна діагностика. Рівне: НУВГП, 2008. 176 с.
36. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 346-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 18-22. Ст. 144. URL: <http://www.profiwins.com.ua/legislation/kodeks/1134.html> (дата звернення: 04.08.2015).
37. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
38. Гранатуров В. М., Ясенова І. Б. Податковий ризик держави : визначення та класифікація. *Фінанси України*. 2007. № 10. С. 86–95.

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

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

41. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Гребенников», 2009. 256 с.

42. Дем'янченко А. Г. Вдосконалення системи управління морськими портами України. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2867> (дата звернення: 18.12.2015).

43. Дем'янченко А. Г. Концепция эффективного управления собственностью морских портов Украины. *Бизнес-Информ*. 2013. № 4. С. 221–228.

44. Дем'янченко А. Г. Роль и структура морских портов Украины. *Проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 53–59.

45. Державний класифікатор «Класифікація організаційно-правових форм господарювання». URL: <http://law.leschishin.org/nor007.php> (дата звернення: 11.03.2016).

46. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // *Harvard Business Review* [Россия]. Март 2009. URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/> (дата звернення: 22.10.2016).

47. Джордж М. Л., Воркс Дж., Вотсон Хемфилл К. Стремительные инновации / пер. с англ. Киев : Companion Group, 2006. 350 с.

48. Директива ЄС 85/337. URL: <http://ec.europa.eu/environment/archives/eia/eia-studies-and-reports/pdf/5years.pdf> (дата звернення: 09.01.2017).

49. Добуш Ю. Формування системи екоменеджменту у економіці сталого розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. №23 (623). С. 74-84.

50. Долженкова Е. В., Козакова М. А. Комплементарный и синергетический подходы к инновационному развитию социально-экономических систем. *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 10. Ч. 2. С. 559–563.

51. Економічна теорія : Політекономія: [підруч.] / за ред. В.Д. Базилевича. [7-ме вид., стер.]. К. : Знання-Прес, 2008. 719 с.

52. Жихарева В.В. Методические основы оценки рисков в деятельности предприятий морского транспорта. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2015. № 1(50). С. 7–31.

53. Жихарева В. В. Методологічні підходи до формування портових зборів у морських портах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 241–247.

54. Завлина П. Н., Казанцева А. С., Миндели Л. Є. Инновационный менеджмент : справ. пособие / под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. 518 с.

55. Заволока С. М. Формування економічного механізму оновлення основних фондів морських торговельних портів України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.04 / Київська держ. акад. водного транспорту ім. Петра Конашевича-Сагайдачного. К., 2006. 185 арк.

56. Заволока С. М. Формування стратегії оновлення основних фондів морських портів України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса, 2004. Вип. 19. С. 72–79.

57. Затулко А. В. Проблеми та перспективи розвитку морських портів України. *Ефективна економіка*. 2010. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=170> (дата звернення: 22.02.2015).

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

59. Зинкевич В. А., Черкашенко В. Н. Карта рисков – эффективный инструмент управления. URL: <http://franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml> (дата звернення: 06.11.2016).



60. Исследование по риск-менеджменту. Карта политических рисков. *Marsh*. URL: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Growing%20Political%20Risk%20in%20the%20Year%20Ahead%20and%20Beyond-Marsh's%20Political%20Risk%20Map%202015.pdf> (дата звернення: 21.11.2016).
61. Исследование по экологическим рискам портов 2015. *Marsh*. URL: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Environmental%20Risks%20at%20Ports%20and%20Terminals%20Grow%20as%20Oil%20Traffic%20Drives%20Activity.pdf> (дата звернення: 21.11.2016).
62. История портовых сборов. URL: <http://freightmarkets.ru/?p=178> (дата звернення: 19.06.2015).
63. Інститут економік, що розвиваються при Організації сприяння зовнішньої торгівлі Японії IDE-JETRO. URL: <http://www.ide.go.jp/English/index.html> (дата звернення: 01.10.2017).
64. Кібік О. М. Теорія і методологія ціноутворення в морських торговельних портах. Одеса : ОНМУ, 2005. 282 с.
65. Ківалов С. В. Портові збори в Україні: пошук оптимальної моделі конкурентної тарифної політики. *Lex Portus* [юрид. наук. журн.]. 2017. № 1. С. 5–21.
66. Ковалишин П. В. Інноваційний менеджмент. Актуальні питання. *Економіст*. 2009. № 6. С. 60–63.
67. Козырь Б. Ю. Кластерные системы в проектах развития морских торговых портов Украины. *Управління розвитком складних систем*. 2011. №. 6. С. 99–102.
68. Колеснік І. М. Інтеграція України до світової економічної системи через діяльність морських портів : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.05.01 / Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2004. 193 с.
69. Конти Т. Самооценка в организациях / пер. с англ. Москва : Стандарты и качество, 2000. 328 с.

70. Корнійко Я. Р., Боняр С. М. Основні причини втрати попиту на портові послуги в Україні. *Водний транспорт* : зб. наук. пр. Київ : КДАВТ, 2014. Вип. 1 (19). С. 100–106.

71. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 82-90.

72. Корнійчук Л., Шевчук В. Сталий розвиток і глобальна місія України. *Економіка України*. 2009. №4. С. 4-13.

73. Котлубай В.О. Пріоритетні завдання розвитку морської галузі як елементу експортного потенціалу країни. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 160-164. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-8/15-stati-8/687-kotlubaj-v-o> ((дата звернення: 06.11.2017).

74. Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Старник Н. Ю. Удосконалення тарифної політики на морському транспорті. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. № 18. Вип. 3 (2). С. 50–53.

75. Котлубай О. М. Україна в світовій морській торгівлі. *Економічні інновації*. 2009. № 39. С. 7–18.

76. Кравченко О. А. Стребко Ю. А. Вибір пріоритетних напрямків організаційного розвитку морських торговельних портів України в умовах глобалізації світової економіки. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2. С. 284–289.

77. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

78. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб. / під заг. ред. А. І. Кредісова ; пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. Київ : Віра-Р, 2000. 448 с.

79. Крыжановский С. В. Формирование рыночной стратегии деятельности морских портов. *Развиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса, 2004. Вип. 20. С. 34–47.

80. Кудрицька Н. В. Інвестиційне партнерство держави та бізнесу на транспорті: шляхи і проблеми. *Вісник Дніпропетровського національного*

університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2008. Вип. 22. С. 223-227. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuzt\\_2008\\_22\\_53.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuzt_2008_22_53.pdf). Назва з екрана. (дата звернення: 21.10.2016).

81. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента: идентификация научных трактовок и практических подходов. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика* : монография. 2-я книга ; под ред. Э. А. Кузнецов. Херсон : Гринь Д. С., 2014. С. 176–203.

82. Кузнецов Э. А., Уперенко Н. А. Историко-экономическая эвристика (теоретико-методологические проблемы) : монография ; под ред. Н. А. Уперенко. 2-е изд., доп. Одесса : Наука и техника, 2011. 120 с.

83. Кузнецов Е. А., Волошина В. В. Транснаціональні корпорації: економіка і менеджмент. Харків : Бурун Книга, 2008. 320 с.

84. Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. Управління ризиками в інноваційній діяльності : навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 176 с.

85. Кузьмін О.Є., Вербицька Г.Л., Мельник О.Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 212 с.

86. Куприяновский В. П. и др. Правительство, промышленность, логистика, инновации и интеллектуальная мобильность в цифровой экономике. *Современные информационные технологии и ИТ-образование*. 2017. Т. 13. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravitelstvo-promyshlennost-logistika-innovatsii-i-intellektualnaya-mobilnost-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата звернення: 13.12.2017).

87. Левицкий И. Е. Проблемы взаимодействия транспорта Украины. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. В. Лазаряна*. 2006. Вип. 12. С. 100–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt\\_2006\\_12\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2006_12_24) (дата звернення: 21.08.2015).

88. Лендъел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі. *Регіональні студії*. 2001. Вип. 1. С. 18-28.
89. Липинська О. А. Теоретичні основи ціноутворення на логістичні послуги морського порту. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6 (16). С. 41–49.
90. Лобанов А. А. Чугунов А. В. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента*. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 936 с.
91. Лобанов А. А. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента* / под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. Москва: Альпина Пабlishер, 2003. 786 с.
92. Логунова Н. А. Роль морских портов Украины в развитии отечественного круизного бизнеса. *Водний транспорт* : зб. наук. пр. Київ : КДАВТ, 2014. № 1 (19). С. 156–163.
93. Лозовский Л. Ш., Райзберг В. А., Ратновский А. А. *Универсальный бизнес-словарь*. Москва : ИНФРА-М, 1999. 272с.
94. Макаров В. Об экономическом развитии и не только в контексте будущих достижений науки и техники. *Вопросы экономики*. 2009. № 3. С. 33–34.
95. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. *Экономикс : принципы, проблемы и политика*; пер. с 14-го англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2003. XXXVI, 972 с.
96. Макмиллан Р. *Экономикс*. Москва : ПРИОР, 1998. 384 с.
97. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 25. Ч. I. Москва : Политиздат, 1984. С. 43.
98. Марченко В. Т. *Стратегія зростання прибутку морських торговельних портів України* : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2004. 255 арк.
99. Масленніков Є. І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 11/1. С. 42–45.
100. Масленніков Є. І., Томак В. В. Сценарний підхід для формування бізнес-стратегій підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 34-37.

101. Меркт О.В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.04 / Нац. авіац. ун-т. Київ, 2002. 18 с.
102. Мертенс А. 5 інструментів для розвитку вашої бізнес-моделі. Київ: IFC, 2011. 64 с.
103. Минакова С. М., Минаков В. М. Экономические основы реструктуризации морских торговых портов Украины. *Экономические инновации*. 2009. Вып. 39. С. 214–223.
104. Місія порту Роттердам 2030. URL: <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-vision-2030> (дата звернення: 11.03.2017).
105. Молодецкий Э. А., Верстюк С. Ю. Современные особенности кризисного туризма в Украинском Причерноморье. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Географічні та геологічні науки*. 2010. Т. 15. Вип. 10. С. 152–157.
106. Ненно И. М. Методология интегрированного риск-менеджмента в морских портах. *Економіст*. 2015. №9. С. 19–24.
107. Ненно И. М. Мониторинг и оптимизация рискованной нагрузки делового предприятия. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: монография*. Книга вторая / Под науч. ред. д-ра екон. наук Е. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д. С., 2014. Розділ 10. С. 262–314.
108. Ненно И. М. Багатомірна інновація як базис формування бізнес-моделей підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 11, ч. 2. С. 111–117.
109. Ненно И. М. Бізнес-модель розвитку морського торговельного порту. *Вісник ОНУ. Серія "Економіка"*. 2016. Т. 21. Вип. 7–2 (49). С. 70–75.
110. Ненно И. М. Візуалізація бізнес-моделі підприємства: особливості використання ерцгам. *Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-*

викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.) Одеса: Астропринт, 2016. С. 203–206.

111. Ненно І. М. Вплив форми власності морського торговельного порту на реалізацію його бізнес-моделі. *Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 169–174.

112. Ненно І. М. Декомпозиція фінансово-економічних показників при оцінці вірогідності реалізації ризику банкрутства (на прикладі морських торговельних портів України). *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 2/6 (28). С. 37–41.

113. Ненно І. М. Засади формування та управління державно-приватним партнерством у портах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 2 (18). С. 256–262.

114. Ненно І. М. Запобігання сукупному ризику банкрутства морського порту. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи”* (м. Одеса, 28–29 березня 2015 р.). С. 169–172.

115. Ненно І. М. Індикатори та виміри інтегрованого ризик-менеджменту в морських портах. *Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 29-30 січня 2016 року): у 2-х ч. / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2016. Ч. 1. С. 88–90.

116. Ненно І. М. Комплементарні активи як базис формування бізнес-моделей підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12-1. С.175–181.

117. Ненно І. М. Компонентний склад інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства (на прикладі морських торговельних портів України). *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 1 (37). С. 147–152.

118. Ненно І. М. Механізм формування державно-приватного партнерства у портах. *Матеріали 70-ї наукової конференції професорсько-викладацького*

*складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова.* (м. Одеса, 25-27 листопада 2015р.) Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, Астропринт, 2015. С. 247–249.

119. Ненно І. М. Оцінювання фінансово-економічної діяльності страхових компаній: адаптивність зарубіжного та вітчизняного досвіду: монографія / за ред. канд. екон. наук І. М. Ненно. Одеса: Астропринт, 2015. Розділ 1. С. 8–133.

120. Ненно І. М. Порівняльний огляд стандартів, практик та норм управління ризиками в Україні і за кордоном. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова. Одеса: ОНЕУ, 2015. Вип. 3 (58). С. 151–166.

121. Ненно І. М. Практика організації портової адміністрації в Нідерландах: уроки для України. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку»*. Серія “Економіка”. Маріуполь: ДонДУУ. 2017. Т. XVIII, вип. 303. С. 159–168.

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

123. Ненно І. М. Співвідношення транснаціоналізації та індустріалізації: вплив на фінансові показники. *Матеріали 69-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова.* (м. Одеса, 26-28 листопада 2014р.) Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, Астропринт, 2014. С. 226–230.

124. Ненно І. М. Створення дієвих бізнес-моделей розвитку морських портів: макрополітичні та мікроекономічні аспекти: монографія. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2017. 474 с.

125. Ненно І. М. Структура бізнес-моделі морського торговельного порту. *Проблеми екологічної безпеки та розвитку народоохоронного комплексу: матеріали X-ої Міжнародної науково-практичної*

конференції. (г. Одеса, 10 октября 2016г.) Одеса: ПАССАЖ, 2016. С. 126–130.

126. Ненно І. М. Управління ризиками морського порту. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія*. Книга четверта / за наук. ред. д-ра екон. наук. Е. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. Розділ 7. С. 276–322.

127. Ненно І. М. Формування державної морської політики на основі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів. *Матеріали 72-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету* (м. Одеса, 29 листопада – 1 грудня 2017 року). Одеса: Фенікс, 2017. С. 160–163.

128. Ненно І. М. Формування інноваційної культури суспільства. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія* / Масленніков Є. І., Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. М. та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук Є. І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. Вип. 1. Розділ 11. С. 283–316.

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

130. Ненно І. М., Радованова К.В. Концепція синтезу моделей поширення нововведень на макро і мікрорівнях економіки страховика. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. 2011. Вип. 3 (43). С. 197–203.

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

132. Ненно І. М. Зменшення інтегрального ризику банкрутства за рахунок використання переваг ризик-менеджменту. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і



*проблеми розвитку* : зб. наук.пр. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2016. № 851. С. 27–35.

133. Ненно І. М. Реалізація концепції управління ризиками морського торговельного порту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: зб. наук. праць. Одеса : ОНЕУ, 2016. № 1 (54). С.68–89.

134. Ненно І. М. Галузеві особливості підвищення конкурентоспроможності морських торговельних портів в умовах транснаціоналізації. *Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії*: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. С. Ніценка. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. Розділ 11. С. 155–209.

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

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

137. Ненно І. М. Менеджмент страхових компаній: [навч. посіб. з грифом МОН України для студ. вищих навч. закл.]. Одеса: ОНЕУ; Атлант, 2014. 289 с.

138. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / Балоджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусєв О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

139. Овлащенко А. В. Морская политика Европейского Союза в свете интеграционных теорий. *Полис. Политические исследования*. 2009. № 2. С. 139–146.

140. Пикуль Д. Морские порты Китая: элементы системы. *Морские порты*. 2011. № 3 (94). С. 57-62.

141. Плани розвитку українських морських торгових портів. *Офіційний сайт Адміністрації морських портів України*. URL: [http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua](http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua) (дата звернення: 08.09.2017).

142. Политическая экономия : учебник для вузов / Медведев В. А., Абалкин Л. И., Ожерельев О. И. и др. Москва : Политиздат, 1990. 735 с.
143. Політична економія : навч. посіб. / [Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.]; за заг. ред. Г. А. Оганяна. Київ: МАУП, 2003. 520 с.
144. Портовые сборы: что? где? когда? URL: <http://portsukraine.com/node/2760> (дата звернення: 13.02.2017).
145. 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. Київ : НІСД, 2016. 46 с.
146. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI (зі змін. та допов.). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20120803> (дата звернення: 25.10.2017).
147. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 04 лютого 2014 р. № 295. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14> (дата звернення: 08.09.2017).
148. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерства фінансів України від 14 вересня 2012 р. № 995. URL: [http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art\\_id=351955&cat\\_id=362118&search\\_param=%F0%E5%EA%EE%EC%E5%ED%E4%E0%F6%B3%FF&searchPublishing=1](http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=351955&cat_id=362118&search_param=%F0%E5%EA%EE%EC%E5%ED%E4%E0%F6%B3%FF&searchPublishing=1) (дата звернення: 09.12.2015).
149. Про затвердження Морської доктрини України на період до 2035 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. № 1307. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF> (дата звернення: 26.07.2015).

150. Про затвердження Положення про державну службу морського та річкового транспорту України : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2017 р. № 1095. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnoyi-sluzhbi-morskogo-ta-richkovogo-transportu-ukrayini> (дата звернення: 18.10.2017).

151. 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 : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 червня 2002 р. № 733. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=733-2002-%EF> ((дата звернення: 06.09.2015).

152. Про затвердження Статуту ДП «Адміністрація морських портів України : Наказ Міністерства інфраструктури України від 25 березня 2016 р. № 119. URL: <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> (дата звернення: 21.06.2016).

153. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 548-р. *Офіційний вісник України*. 2013. № 61. Ст. 2194.

154. Про затвердження Стратегічного плану розвитку морського транспорту на період до 2020 р. : Наказ Міністерства інфраструктури України від 18 грудня 2015 року № 542. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/445.html> ((дата звернення: 13.04.2016).

155. Про заходи щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту, і створення державного підприємства «Адміністрація морських портів України»: Наказ Міністерства інфраструктури України від 19 березня 2013 р. № 163. URL: [http://www.mtu.gov.ua/uk/mtzu\\_decrees/32829.html](http://www.mtu.gov.ua/uk/mtzu_decrees/32829.html) (дата звернення: 22.03.2016).

156. Про морські порти України: Закон України від 17 травня 2012 р. № 4709-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення: 15.06.2015).

157. Про портові збори : Наказ Міністерства інфраструктури України від 27 травня 2013 р. № 316. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0930-13> (дата звернення: 21.02.2015).

158. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України від 02 серпня 2004 р. № 361. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=8FEB6509DBF0607D5EED2597BBED0CFE?id=36985> (дата звернення: 01.10.2017).

159. Про утворення Державної служби морського та річкового транспорту України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 вересня 2017 р. № 1095. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnoyi-sluzhbi-morskogo-ta-richkovogo-transportu-ukrayini> (дата звернення: 11.10.2017).

160. Проект Інноваційного кодексу України. Харків : Право, 2011. 136 с. («Інноваційне суспільство і розвиток законодавства»).

161. ПУР в умовах ризику. URL: [http://studopedia.com.ua/1\\_7762\\_pur-v-umovah-riziku.html](http://studopedia.com.ua/1_7762_pur-v-umovah-riziku.html) (дата звернення: 21.11.2015).

162. Роббинс Лайонел. История экономической мысли: лекции в Лондонской школе экономики / пер. с англ. Москва : Изд-во Ин-та Гайдара, 2013. 496 с.

163. Рогов В., Чудаков А. Управление рисками. Москва: ТНТ, 2012. 340 с.

164. Рогов М.А. Риск-менеджмент : учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2007. 120 с.

165. Рогов М.А., Белоусова М.В. Профессиональный стандарт «Управление рисками» (риск-менеджмент) организации и его перспективы. *Управление рисками в России: 10 лет развития*: сб. ст. / Рус. об-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.

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

167. Романова Т. В., Романов С. В. Економічна функція держави в умовах глобалізації світових інтеграційних процесів. *Економіка та держава*. 2012. № 6. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2012/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2012/12.pdf) (дата звернення: 15.11.2016).

168. Самуэльсон Пол, Нордхаус Вильям. Экономика. 19-е изд. Москва : Вильямс, 2016. 1360 с.

169. Сафонов Ю. М., Шандова Н. В., Масленников Є. І. Методи прийняття управлінських рішень : [навч.-метод. посібн. для студ. вищих навч. закл.] / Є. І. Масленников. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 172 с.

170. Сафонов Ю. М., Ленська Н.І. Класифікація ризиків у державному регулюванні пасажирського автомобільного транспортного комплексу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 47-53.

171. Сафонов Ю. М., Масленников Є. І. Управління потенціалом підприємства: [підручник]. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 244 с.

172. Симановский Ф. Классификация бизнес-моделей. *Лесной вестник*. 2010. № 1. С. 180–185.

173. Сию К. Управленческая экономика. Москва : Инфра-М, 2000. 671 с.

174. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.

175. Слюсаренко О. О., Огородніков Д. Д., Наконечний В. Л. Словник підприємця. Київ : РВПС України НАН України, 2010. 207с.

176. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва : Эксмо, 2007. 960 с.

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

178. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: навч. посіб. / за ред. І. В. Недіна. Суми : Університетська книга, 2008. 384с.

179. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

180. Степаненко С. В. Еволюція наукових поглядів і вибір концепцій підвищення ефективності державного регулювання процесів економічного розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 2 (41). С. 193–200. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/2/08.pdf> (Дата звернення 15.01.2017).

181. Степанов О. Н. Стратегическое управление развитием морского порта. Одесса : Астропринт, 2009. 323 с.

182. Стоимости альтернативных стратегий. URL: [http://studopedia.ru/5\\_149624\\_stoimosti-alternativnih-strategiy.html](http://studopedia.ru/5_149624_stoimosti-alternativnih-strategiy.html) (дата звернення: 01.05.2015).

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

184. Судовые сборы и платы за услуги в иностранных портах. URL: [http://www.electroengineer.ru/2011/01/blog-post\\_7828.html](http://www.electroengineer.ru/2011/01/blog-post_7828.html) (дата звернення: 16.02.2016).

185. 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.

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

187. Уткин Э. А., Фролов Д. А. Управление рисками предприятия : учеб.-практ. пособие. Москва : ТЕИС, 2003. 247 с.

188. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 442 с.
189. Федоренко В.Г. Політична економія. URL: [http://pidruchniki.com/16400116/politekonomiya/obyednannya\\_pidpriyemstv\\_formi\\_osoblivosti\\_gospodarskoji\\_diyalnosti](http://pidruchniki.com/16400116/politekonomiya/obyednannya_pidpriyemstv_formi_osoblivosti_gospodarskoji_diyalnosti). Назва з екрана. (дата звернення: 07.02.2016).
190. Фоменко А. В., Постригань А. А. Роль портового хозяйства в деятельности логистических систем на различных этапах эволюционного развития. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2017. № 2. С. 55–60.
191. Фоменко А. В., Постригань А. А. Анализ лучших практик морских портов мира в организации логистической деятельности. *Бизнес и стратегии*. 2017. № 2. С. 40–46.
192. Формування мультимодальних транспортно-логістичних центрів на засадах державно-приватного партнерства / С. М. Боняр, В. А. Будник, О. О. Карпенко, Я.Р. Корнійко : монографія. Київ : КДАВТ; «Наш формат», 2015. 152 с.
193. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия. Киев : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
194. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 304 с.
195. Хахонова И.С. Методика оценки финансового риска. URL: [http://science-bsea.narod.ru/2007/ekonom\\_2007\\_2/haxonova\\_metod.htm](http://science-bsea.narod.ru/2007/ekonom_2007_2/haxonova_metod.htm) (дата звернення: 11.10.2015).
196. Хикс Дж. Стоимость и капитал. Москва : Прогресс, 1993. 488 с.
197. Хэмел Г. Во главе революции. Санкт-Петербург : BestBusinessBooks, 2007. 368 с.
198. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.

199. Черничко Т. В. Формування сталого економічного розвитку на основі стабілізації фінансово-кредитних відносин. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2012. 368 с.
200. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками : учеб. пособие. Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 160 с.
201. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва : Поколение, 2007. 336 с.
202. Човушян Э. О., Сидоров М. А. Управление риском и устойчивое развитие : учеб. пособие. Москва : Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. 528 с.
203. Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса. *Эковест. Исследовательский центр ИПМ*. 2007. № 6 (2). С. 146–168.
204. Шевчук В. Глобальна місія України і національна модель сталого розвитку. *Економіст*. 2006. № 1. С. 62-65.
205. Шкурко Є. Л. Особливості формування тарифів в портовій галузі. *Водний транспорт* : зб. наук. пр. Київ : КДАВТ, 2012. Вип. 2 (17). С. 50–53.
206. Шпар А. Про концепцію переходу України до сталого розвитку. *Технополис*. 2007. № 12. С. 39-42.
207. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. Москва : Альпина Паблишер, 2003. 786с.
208. Юдина Н. И. Портовые сборы: природа, функции, схемы взимания. *Российское предпринимательство*. 2014. № 7 (253). С. 101–112.
209. Abuzyarova M. I. The complementarity of companies' assets as an effective tool for managing innovation projects. *London Journals in Economics, Marketing, Finance, Business and Innovation*. 2015. Vol. 2. P. 7– 17.
210. Alderton P. *Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations*. London : Informa, 2008. 429 p.
211. Alfred D. Chandler Jr. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1990. 860 p.
212. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. № 22. P. 493–520.



213. AS/NZS 4360:2004 (Risk Management Australia / New Zealand Standard. URL: <https://shop.standards.govt.nz/catalog/31000%3A2009%28AS%7CNZS+ISO%29/view>. (дата звернення: 17.11.2017).

214. Basel II Integrated Risk Management Solution. URL: <http://www.bim.edu/index/doc/integrated-risk-management-system.pdf> (дата звернення: 21.11.2017).

215. 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*. 2017. April. Vol. 12, Iss. 1. P. 61–70.

216. Borg J. Role of the future EU maritime policy in shaping new standards of maritime education and employment. *Inter. Consultation Conf. from Education to Employment-How to create a Successful Image of Seafaring in Europe*. Sopot. 2007. Vol. 22. P. 78-90.

217. Carneiro G. A Human and Social Development Perspective On Maritime Policies. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2010. Vol. 9. № 2. P. 169–190.

218. Chesbrough H. W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11. P. 529–555.

219. Chlomoudis C.S., Pallis A.A. The need for a new philosophy of port management and organization effective responses to contemporary challenges. URL: [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](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) (дата звернення: 13.04.2017).

220. Chlomoudis C. I., Lampridis C. D. A Business Excellence Approach for the Port Industry. *Paper Presented at the International Conference «Shipping in the*

*era of Social Responsibility» In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925-1996)*. Argostoli, Cephalonia, Greece, 2006, 14-16 September. p.280 – 286.

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

222. Conrow E. H. *Effective Risk Management: Some Keys to Success*. Ed. 2. *American Institute of Aeronautics and Astronautics*, Inc. ARIAA, 2003. 526 p.

223. Conrow E. H., Pohlmann L. D. *Effective Risk Management: Some Keys to Success, Second Edition*. *INSIGHT*. 2004. Vol. 6, № 2. P. 40–44. doi: 10.1002/inst.20046244 (дата звернення: 23.11.2017).

224. *Cruise Activities in MedCruise Ports: Statistics 2015*. – Greece: Piraeus. – March 2017. URL: <http://www.medcruise.com/article/1345/annual-statistics-report-medcruise-ports-host-259-million-cruisers-2017>. (дата звернення: 28.08.2017).

225. Cullinane K., Song D. W. Port privatization policy and practice. *Transport Reviews*. 2002. Vol. 22. № 1. P. 55–75.

226. De Langen P. W., Haezendonck E. Ports as clusters of economic activity. *The Blackwell companion to maritime economics*. 2012. P. 638-655.

227. 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*. 2017. March. Vol. 22, P. 108-113. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rtbm.2016.12.007> (дата звернення: 22.02.2017).

228. 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. *Marine Policy*. 2007. Vol. 31. № 4. P. 409–414.

229. 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). URL: <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/56/oj> (дата звернення: 19.02.2015).

230. Dorfman, M. S. Introduction to Risk Management and Insurance. Ed. 8. Pearson Prentice Hall, 2004. 608 p.
231. EC. New Forms of Innovation. *Research & Innovation*. 2013. December. URL : <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2470-inso-2-2014.html> (дата звернення: 23.11.2017).
232. Edgeworth F.Y. Review of the Second Edition of Marshall's Principles of Economics (socsci.mcmaster.ca). *Economic Journal*. 1891. Vol. 1. P. 611-17.
233. Encyclopedia of the Social History / ed. by P. N. Stearns. New York; London: Routledge, 1994. 896 p.
234. Enterprise Risk Management Integrated Framework. Executive Summary. COSO. URL: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf) (дата звернення: 21.11.2013).
235. Etude du developpement industriel. New York: Nations Unies (Nations Unies pour le Développement Industriel), 1969. 69 p.
236. FERMA Federation of European Risk Management Association. URL: <http://www.ferma.eu/> (дата звернення: 17.11.2017).
237. Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/> (дата звернення: 11.03.2017).
238. Gladwin T. N., Kennelly J. J., & Krause T. S. Shifting Paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 874-907.
239. Global Reporting Initiative Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 11.03.2017).
240. Glossary. Swiss Re. 2012. URL: <http://reports.swissre.com/2012/financialreport/generalinformation/glossary.html> (дата звернення: 21.02.2015).
241. Green H. Throw out your old business model. *Business Week*. 1999. № 3621 (March). P. 22–23.
242. Guide to Integrated Risk Management. Government of Canada. URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/pol/rm-gr/girm-ggir/girm-ggir02-eng.asp#toc3> (дата звернення: 12.05.2016.).

243. Guide to Ukraine sea port entry. [s. l.] : Excalibur, 1997. 68 p.
244. Hamel G. Learning in international alliances. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. P. 83–103.
245. Institute of Chartered Shipborkers. URL: <https://www.ics.org.uk/> (дата звернення: 23.12.2016).
246. Interconnected Economies Benefiting from Global Value Chains, 28 May 2013. URL: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/interconnected-economies\\_9789264189560-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en#page1) (дата звернення: 21.02.2015).
247. International Ship and Port Facility Security. URL: [http://www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DISGM/tr/HTML/20130304\\_142647\\_66968\\_1\\_67502.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/DISGM/tr/HTML/20130304_142647_66968_1_67502.pdf) (дата звернення: 18.06.2015).
248. INTERNATKO. URL: <https://www.intertanko.com/> (дата звернення: 21.05.2017).
249. ISO 31000:2009. Risk Management Principle and Guidelines. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/43170.html> (дата звернення: 9.11.2016).
250. ISO Guide 73:2009. Risk management. Vocabulary. *International Organization for Standardization*. URL: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_ics/catalogue\\_detail\\_ics.htm?csnumber=44651](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=44651) (дата звернення: 21.11.2013).
251. Lafargue Y. Les zones franches industrielles et logistiques dans la supply chain mondiale. Conférence 8e journée CPIM de France, Paris. Lorot, P., & Schwob, T. Les zones franches dans le monde. La Documentation Française. DILA: Paris, 2008. 128 p.
252. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Control. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2014. 320 p.
253. Lavissiere A., Fedi L., Cheaitou A. A Modern Concept of Free Ports in the 21st Century: A Definition Towards a Supply Chain Added Value. *An International Journal Supply Chain Forum*. 2014. Vol. 15 (3). P. 22–28.

254. Lavissiere A., Fedi L., Mandjak T. A The key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317671664\\_The\\_key\\_role\\_of\\_infrastructure\\_in\\_backshoring\\_operations\\_The\\_case\\_of\\_free\\_zones](https://www.researchgate.net/publication/317671664_The_key_role_of_infrastructure_in_backshoring_operations_The_case_of_free_zones) (дата звернення: 26.01.2017).

255. Lerner J., Merges R. The control of technology alliances: An empirical analysis of the biotechnology industry. *Journal of Industrial Economics*. 1998. № 46. P. 125–156.

256. Libric L., Bacic M., Kovacevic M. S. A Framework for Risk Management in Rockfall Protection. 2015. P. 2013–2016. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Meho\\_Sasa\\_Kovacevic/publication/283825479\\_A\\_Framework\\_for\\_Risk\\_Management\\_in\\_Rockfall\\_Protection/links/5673e0ca08ae04d9b09be69b/A-Framework-for-Risk-Management-in-Rockfall-Protection.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Meho_Sasa_Kovacevic/publication/283825479_A_Framework_for_Risk_Management_in_Rockfall_Protection/links/5673e0ca08ae04d9b09be69b/A-Framework-for-Risk-Management-in-Rockfall-Protection.pdf) (дата звернення: 26.01.2016).

257. Li K. X., J. Cheng The determinants of maritime policy. *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*. 2007. Vol. 6. № 34. P. 521–533. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03088830701695172> (дата звернення: 13.04.2017).

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

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

260. Marks K., Engels F. A contribution to the critique of political economy. *Collected Works*. London : Lawrence & Wishart, 1975. Vol. 29.

261. Meiner A. Integrated maritime policy for the European Union consolidating coastal and marine information to support maritime spatial planning. *Journal of Coastal Conservation*. 2010. Vol. 14. № 1. P. 1–11.

262. Menger K. The Foundation of political economy. The Austrian school in political economy/ K. Menger. M. : Economy, 1992. 496 p.

263. Milgrom P., Roberts J. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *The American Economic Review*. 1990. № 80 (3). P. 511–528.
264. Musso E. L., Bergantino A. S., Porcelli F. Port management performance and contextual variables: Which relationship? Methodological and empirical issues. *Research in Transportation Business & Management*. 2013. URL: <http://www.researchgate.net/publication> (дата звернення: 13.04.2017).
265. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, 1982. 440 p.
266. 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. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2017. September. Vol. 7. № 1. P. 155–166
267. Nyenno I. Indicators and Metrics of the Sea Ports' Enterprise Risk Management. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 142–147. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.htm> (дата звернення: 14.04.2016).
268. OECD 2014. Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities, OECD Publishing, Paris. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en> (дата звернення: 15.04.2016).
269. OECD Global Value Chains indicators. URL: <http://www.oecd.org/sti/ind/input-outputtables.htm> (дата звернення: 25.02.2017).
270. Oil Companies International Marine Forum. URL: <https://www.ocimf.org/> (дата звернення: 25.02.2017).
271. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 288 p.
272. Pastor-Agustín G., Marisa Ramirez Alison M., Espita-Escuer M. Complementary Assets and Investment Decisions. *Emerging Markets Finance & Trade*. 2011. Vol. 47. Supplement 5. P. 25–39.

273. Pek-Hooi S., Jiang Y. Institutional environment and complementary assets: Business strategy in China's 3G development. *Asia Pacific Journal of Management*. 2010 December. P. 646–675.

274. Peris-Mora E. et al. Development of a system of indicators for sustainable port management. *Marine Pollution Bulletin*. 2005. Vol. 50. № 12. P. 1649–1660.

275. Port Reform Toolkit. URL: <https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/index.html> (дата звернення: 13.04.2017).

276. Private Participation in Infrastructure (PPI) Project Database. URL: <https://ppi.worldbank.org/resources/ppi-publications> (дата звернення: 25.02.2017).

277. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. *Economic and Social Council of the United Nations*. 2016. № 75. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2016/secretary-general-sdg-report-2016-EN.pdf> (дата звернення: 16.01.2017).

278. Public Private Partnership Handbook. *Ministry of Finance in Singapore*. October, 2004. [http://www.mof.gov.sg/policies/attachments/Revised\\_PPP\\_Handbook\\_Oct\\_04.pdf](http://www.mof.gov.sg/policies/attachments/Revised_PPP_Handbook_Oct_04.pdf) (дата звернення: 21.02.2017).

279. Public Private Partnership: A Guide for Local Government. *Ministry of Municipal Affairs in British Columbia*. May, 1999. URL: [http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy\\_research/library/public\\_private\\_partnerships.pdf](http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf) (дата звернення: 11.09.2016).

280. Raimundas J., Petrauskas V. (2008). Fuzzy expert maps for risk management systems. *2008 IEEE International Conference on Fuzzy Systems (FUZZ 2008)*. P. 1511–1517. URL: [https://www.researchgate.net/publication/221358235\\_Fuzzy\\_Expert\\_Maps\\_the\\_new\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/221358235_Fuzzy_Expert_Maps_the_new_approach) (дата звернення: 26.01.2017).

281. 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. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:354:0022:0061:EN:PDF> (дата звернення: 21.01.2016).

282. Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators. *Economic and Social Council of the United Nations*. 2016. № 3. Rev. 1. URL: <http://undocs.org/en/E/CN.3/2016/2/Rev.1> (дата звернення: 03.07.2017).

283. Risk management Vocabulary Guidelines for use in standards ISO/IEC Guide 73:2002. URL: <https://www.iso.org/standard/34998.html> (дата звернення: 28.01.2017).

284. Robinson R. Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy & Management*. 2002. Vol. 29. № 3. P. 241–255.

285. Rothaermel F.T., Hill Charles W.L. Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance. *Organization Science*. 2005. Vol. 16. № 1. January–February. P. 52–70.

286. Rothaermel F. T. Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry. *Research Policy*. 2001. № 30. P. 1235–1251.

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

288. Rudinska O.V., Nyenno I.M. Conditions and methods of investment to local real estate under Ukrainian Eurointegration. *XXV Międzynarodową Konferencję PFSRM i Śląskiego Stowarzyszenia Rzecznawców Majątkowych „Szeroki Świat nieruchomości: globalny rynek finansowania i inwestowania”* (Katowice, 17-18 marca 2016 r.). URL: [https://docs.google.com/presentation/d/1oY\\_HfGy7MFbe0hPyZseARPUDMBSRVIKL8ZDP9Q2zFmk/edit#slide=id.p3](https://docs.google.com/presentation/d/1oY_HfGy7MFbe0hPyZseARPUDMBSRVIKL8ZDP9Q2zFmk/edit#slide=id.p3) (дата звернення: 21.02.2017).

289. Sarbanes-Oxley Act. URL: <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> (дата звернення: 08.11.2016).



290. Shafer S. M., Linder J. C. The power of business models. *Business Horizons*. 2005. Vol. 48. № 3. P. 199–207.
291. Slywotskiy A., Morrison D. The profit zone. How strategic business design will lead you to tomorrow profit. New York: Random House. 1997. 342 p.
292. Solvency II Glossary. 2007, March. Brussels: CEA Groupe Consultatif. URL: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2015).
293. Srikanth S. N., Venkataraman R. Strategic Risk Management in Ports. by ed.: K. Bichou, M. Bell, A. Evans. *Risk Management in Port Operations, Logistics and Supply Chain Security*. 2007, London : Informa, 2007, P. 335–345.
294. STAN Bilateral Trade Database by Industry and End-use category. URL: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BTDIXE> (дата звернення: 21.12.2016).
295. Stevens H. The institutional position of seaports: an international comparison. *Springer Science & Business Media*. 2007. Т. 51. P. 8–16.
296. Sturmev S. G. Economics and international liner services. *Shipping Economics*. London : Palgrave Macmillan, 1975. P. 68–95.
297. Suykens F., Van de Voorde E. A quarter a century of port management in Europe: objectives and tools. *Maritime Policy and management*. 1998. Vol. 25. № 3. P. 251–261.
298. Teece Dj. Competition, cooperation, and innovation. Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior Organisations*. 1992. № 18. P. 1–25.
299. Teece Dj. Profiting from technological innovation implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*. 1986. № 15. P. 285–305.
300. The Association of Insurance and Risk Managers AIRMIC. URL: <https://www.airmic.com/> (дата звернення: 27.01.2017).
301. The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/> (дата звернення: 09.03.2017)..

302. The National Forum for Risk Management in the Public Sector. URL: <http://www.taforum.org/Members/2209> (дата звернення: 20.02.2016).
303. The Social Science Encyclopedia / ed. by A. Kuper, J. Kuper. London: Routledge, 1985. 1184 pp.
304. The Society of International Gas Tanker and Terminal Operators (SIGTTO). URL: <http://www.sigtto.org/> (дата звернення: 11.05.2016).
305. Traynor J., O'Hagan M. Risk-based regulation in the UK. *COSRA/IARC Conference Cartagena*, 2 September 2005. URL: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/seminarios/RISK%20BASED%20REGULATION%20IN%20THE%20UK%20-%20FSA.ppt> (дата звернення: 14.04.2017).
306. Tripsas M. Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18. P. 119–142.
307. UNCTAD Handbook of Statistics. URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/dimView.aspx> (дата звернення: 21.02.2016).
308. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation. URL: <http://www.unesco.org> (дата звернення: 06.11.2015).
309. United Nations Statistical Commission. What is the value-added of official statistics in the measurement of trade 29 February 2012. URL: [http://unstats.un.org/unsd/statcom/statcom\\_2012/seminars/Trade\\_value\\_added/default.html](http://unstats.un.org/unsd/statcom/statcom_2012/seminars/Trade_value_added/default.html) (дата звернення: 23.12.2015).
310. Valiavska N.O., Bonyar S.M., Korniiiko Ya.R. Impediments to the development of Ukrainian inland waterways. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 246–252.
311. 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. P. 103–113.

312. Van der Lugt, L. Langen, P. D., Hagedorn, L. Beyond the landlord : Worldwide empirical analysis of port authority strategies. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*. 2015. № 7(5). P. 570–596.
313. Van Hoof L., Van Leeuwen J., Van Tatenhove J. All at sea; regionalisation and integration of marine policy in Europe. *Maritime Studies*. 2012. Vol. 11. № 1. P. 9. doi: 10.1186/2212-9790-11-9 (дата звернення: 13.04.2017).
314. Verhoeven P. A review of port authority functions: Towards a renaissance? *Maritime Policy & Management*. 2010. Vol. 37. Iss. 3. P. 247–270.
315. Verhoeven P., Vanoutrive T. A quantitative analysis of European port governance. *Maritime Economics & Logistics*. 2012. Vol. 14. Iss. 2. P. 178–203.
316. Viser F. Theory of public economy. The Austrian school in political economy / F. Vizer. M. : Economy, 1992. 496 p.
317. What is ERM? RIMS the risk management society. URL: <https://www.rims.org/resources/ERM/Pages/WhatisERM.aspx> (дата звернення: 16.05.2016).
318. World Bank. Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit. Washington DC. 2014. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/913470PUB097810B00PUBLIC00100602014.pdf> (дата звернення: 28.09.2016).
319. World Input-Output Database. URL: [http://www.wiod.org/new\\_site/home.htm](http://www.wiod.org/new_site/home.htm) (дата звернення: 03.04.2016).
320. World Trade Report. Part C. The rise of global value chains. World Trade Organization. URL: [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr14-3\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr14-3_e.pdf) (дата звернення: 21.02.2015).

## **ДОДАТКИ**

Таблиця А.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Бердянський МТП»  
за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 26                   | 48     | 45     | 0,65                 | 1,21 | 1,14 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>кiув</sub> | 0,89                 | 0,97   | 0,88   | 0,97                 | 1,06 | 0,96 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>фд</sub>   | 1,00                 | 1,03   | 1,14   | 0,94                 | 0,98 | 1,08 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,72                 | 0,82   | 0,81   | 0,92                 | 1,04 | 1,04 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>гк</sub>   | 92,46                | 128,65 | 135,66 | 1,29                 | 0,92 | 0,88 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>дз</sub>   | 38,97                | 16,46  | 31,96  | 0,75                 | 1,77 | 0,91 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>з</sub>    | 18,44                | 18,24  | 20,37  | 1,03                 | 1,04 | 0,93 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>юа</sub>   | 1,50                 | 0,40   | 0,53   | 0,54                 | 2,00 | 1,52 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>оз</sub>   | 320,01               | 137,86 | 135,93 | 0,62                 | 1,44 | 1,46 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>на</sub>   | 13,89                | 6,22   | 11,00  | 0,75                 | 1,67 | 0,94 |
| 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 <sub>бвз</sub>  | 0,10                 | 0,14   | 0,13   | 1,25                 | 0,87 | 0,95 |



Рис. А.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Бердянський МТП» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця А.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Бердянський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Платоспроможності   | відносно стійке  |        | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Ділової активності  | відносно стійке  |        | нестійке         |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | кризове          |        | кризове          |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | висока           |        | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 70%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 4,3    |                  | 5,0    |       |                  | 4,3    |       |                  | 3,7    |       |                  | 3,7    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,942            | 5      | 0,973            | 5      | +     | 0,909            | 5      | -     | 0,875            | 5      | -     | 0,884            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,000            | 5      | 0,000            | 5      | +     | 0,000            | 5      | =     | 0,000            | 5      | =     | 0,000            | 5      | =     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,062            | 3      | 0,028            | 5      | +     | 0,100            | 3      | -     | 0,143            | 1      | -     | 0,131            | 1      | +     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 4,3    |                  | 5,0    |       |                  | 3,7    |       |                  | 3,7    |       |                  | 3,7    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 1,151            | 5      | 1,512            | 5      | +     | 2,100            | 5      | +     | 3,346            | 5      | +     | 3,481            | 5      | +     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 2,301            | 5      | 3,108            | 5      | +     | 2,906            | 5      | -     | 3,718            | 5      | +     | 3,998            | 5      | +     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,758            | 3      | 1,156            | 5      | +     | 0,419            | 1      | -     | 0,474            | 1      | +     | 0,523            | 1      | +     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 2,7    |                  | 2,0    |       |                  | 3,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,750            | 3      | 0,518            | 1      | -     | 0,752            | 3      | +     | 1,186            | 5      | +     | 1,088            | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 16,588           | 5      | 16,968           | 5      | +     | 17,285           | 5      | +     | 13,019           | 5      | -     | 12,484           | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,796            | 0      | 0,533            | 0      | -     | 0,827            | 1      | +     | 1,355            | 5      | +     | 1,231            | 5      | -     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 3,093            | 5      | 4,702            | 5      | +     | 3,356            | 5      | -     | 4,201            | 5      | +     | 4,709            | 5      | +     |

Продовж. табл. А.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,677  | 5   | 0,787  | 5   | + | 0,702  | 5   | - | 0,762  | 5   | +  | 0,788  | 5   | +  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 5,369  | 5   | 12,934 | 5   | + | 14,281 | 5   | + | 20,425 | 5   | +  | 21,786 | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 0,3 |        | 0,0 |   |        | 3,0 |   |        | 5,0 |    |        | 5,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,051  | 1   | -0,017 | 0   | - | 0,172  | 5   | + | 0,575  | 5   | +  | 0,495  | 5   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,054  | 0   | -0,018 | 0   | - | 0,189  | 3   | + | 0,657  | 5   | +  | 0,561  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,068  | 0   | -0,034 | 0   | - | 0,229  | 3   | + | 0,485  | 5   | +  | 0,455  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 0,070  | 0   | -0,032 | 0   | - | 0,262  | 1   | + | 0,746  | 5   | +  | 0,654  | 5   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,030  |     | 0,041  |     | + | 0,046  |     | + | 0,110  |     | +  | 0,098  |     | -  |
| Модель Спрінгейта  | 1,164  |     | -0,160 |     | - | 2,299  |     | + | 5,692  |     | +  | 5,215  |     | -  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,389 |     | -0,027 |     | - | -0,630 |     | + | -1,282 |     | +  | -1,206 |     | -  |

Таблиця А.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Бердянський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012     | 2013     |       | 2014     |       | 2015     |       | 2016     |       |
|--|-----------|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  |           | значення | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна |
| 1  | 2         | 3        | 4        | 5     | 6        | 7     | 8        | 9     | 10       | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |          |          |       |          |       |          |       |          |       |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 243 110  | 264 352  | 9%    | 312 209  | 18%   | 463 964  | 49%   | 489 983  | 6%    |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 6 321    | 5 424    | -14%  | 5 149    | -5%   | 4 867    | -5%   | 4 799    | -1%   |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 183 648  | 218 510  | 19%   | 202 928  | -7%   | 204 972  | 1%    | 195 129  | -5%   |
| Необоротні активи                        | ВА        | 199 497  | 230 285  | 15%   | 217 146  | -6%   | 220 479  | 2%    | 221 936  | 1%    |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 10 691   | 8 377    | -22%  | 11 862   | 42%   | 27 496   | 132%  | 29 749   | 8%    |
| Оборотні активи                          | ОА        | 43 613   | 34 067   | -22%  | 95 063   | 179%  | 243 485  | 156%  | 268 047  | 10%   |
| Власний капітал                          | СК        | 228 930  | 257 107  | 12%   | 283 880  | 10%   | 406 008  | 43%   | 433 062  | 7%    |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 80       | 0        | -100% | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 14 100   | 7 245    | -49%  | 28 329   | 291%  | 57 956   | 105%  | 56 921   | -2%   |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 14 180   | 7 245    | -49%  | 28 329   | 291%  | 57 956   | 105%  | 56 921   | -2%   |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | 29 513   | 26 822   | -9%   | 66 734   | 149%  | 185 529  | 178%  | 211 126  | 14%   |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | 29 513   | 26 822   | -9%   | 66 734   | 149%  | 185 529  | 178%  | 211 126  | 14%   |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 29 593   | 26 822   | -9%   | 66 734   | 149%  | 185 529  | 178%  | 211 126  | 14%   |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 43 693   | 34 067   | -22%  | 95 063   | 179%  | 243 485  | 156%  | 268 047  | 10%   |
| Найбільш легкореалізовані активи         | НЛА       | 16 230   | 10 952   | -33%  | 59 489   | 443%  | 193 902  | 226%  | 198 152  | 2%    |
| Швидкореалізовані активи                 | БРА       | 16 279   | 11 699   | -28%  | 23 233   | 99%   | 21 548   | -7%   | 29 641   | 38%   |
| Повільнореалізовані активів              | МРА       | 12 600   | 10 231   | -19%  | 13 705   | 34%   | 30 323   | 121%  | 36 563   | 21%   |
| Важкореалізовані активи                  | ТРА       | 199 497  | 230 285  | 15%   | 217 146  | -6%   | 220 479  | 2%    | 221 936  | 1%    |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 14 100   | 7 245    | -49%  | 28 329   | 291%  | 57 956   | 105%  | 56 921   | -2%   |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 0        | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 80       | 0        | -100% | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 200 547  | 235 907  | 18%   | 252 033  | 7%    | 360 833  | 43%   | 371 143  | 3%    |
| Легкореалізовані активи                  | ЛА        | 16 211   | 11 564   | -29%  | 22 839   | 98%   | 21 587   | -5%   | 29 391   | 36%   |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | 27 972   | 20 734   | -26%  | 31 370   | 51%   | 44 682   | 42%   | 61 413   | 37%   |
| Виробничі активи                         | ВА        | 194 288  | 226 837  | 17%   | 214 698  | -5%   | 232 323  | 8%    | 224 856  | -3%   |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 14 100   | 7 245    | -49%  | 28 329   | 291%  | 57 956   | 105%  | 56 921   | -2%   |
| Чисті активи                             | АЧ        | 228 930  | 257 107  | 12%   | 283 880  | 10%   | 406 008  | 43%   | 433 062  | 7%    |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 12 987   | 6 481    | -50%  | 20 218   | 212%  | 53 237   | 163%  | 50 960   | -4%   |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 18 482   | 16 407   | -11%  | 25 069   | 53%   | 24 808   | -1%   | 46 688   | 88%   |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | -5 495   | -9 926   | 81%   | -4 851   | -51%  | 28 429   | -686% | 4 272    | -85%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 182 270  | 136 931  | -25%  | 234 830  | 71%   | 550 123  | 134%  | 533 143  | -3%   |
| Собівартість робіт                       | СР        | 177 340  | 142 138  | -20%  | 205 033  | 44%   | 357 975  | 75%   | 371 389  | 4%    |



Продовж. табл. А. 3

| 1  | 2    | 3      | 4      | 5     | 6      | 7      | 8       | 9    | 10      | 11   |
|--|------|--------|--------|-------|--------|--------|---------|------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 12 077 | 1 264  | -90%  | 53 904 | 4165%  | 258 498 | 380% | 213 222 | -18% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 12 442 | -4 592 | -137% | 53 669 | -1269% | 266 914 | 397% | 242 775 | -9%  |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 7 173  | -8 344 | -216% | 38 707 | -564%  | 217 702 | 462% | 196 685 | -10% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |        |        |       |        |        |         |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,07   | 0,01   | -86%  | 0,23   | 2387%  | 0,47    | 105% | 0,40    | -15% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,07   | -0,03  | -149% | 0,23   | -782%  | 0,49    | 112% | 0,46    | -6%  |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,04   | -0,06  | -255% | 0,16   | -370%  | 0,40    | 140% | 0,37    | -7%  |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |        |        |       |        |        |         |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,94   | 0,97   | 3%    | 0,91   | -7%    | 0,88    | -4%  | 0,88    | 1%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 16,14  | 35,49  | 120%  | 10,02  | -72%   | 7,01    | -30% | 7,61    | 9%   |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,06   | 0,03   | -55%  | 0,10   | 254%   | 0,14    | 43%  | 0,13    | -8%  |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,13   | 0,10   | -19%  | 0,24   | 125%   | 0,46    | 94%  | 0,49    | 7%   |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 2,76   | 3,20   | 16%   | 5,63   | 76%    | 6,75    | 20%  | 7,10    | 5%   |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,68   | 0,79   | 16%   | 0,70   | -11%   | 0,76    | 9%   | 0,79    | 3%   |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,76   | 0,83   | 9%    | 0,65   | -21%   | 0,44    | -32% | 0,40    | -10% |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,08   | 0,06   | -18%  | 0,08   | 29%    | 0,05    | -33% | 0,10    | 78%  |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 0,87   | 0,90   | 3%    | 0,76   | -15%   | 0,54    | -29% | 0,51    | -6%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,80   | 0,86   | 7%    | 0,69   | -20%   | 0,50    | -27% | 0,46    | -8%  |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,92   | 0,89   | -2%   | 0,71   | -20%   | 0,92    | 29%  | 0,90    | -3%  |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |        |        |       |        |        |         |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 1,99   | 2,74   | 38%   | 2,66   | -3%    | 3,69    | 39%  | 3,93    | 7%   |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 3,09   | 4,70   | 52%   | 3,36   | -29%   | 4,20    | 25%  | 4,71    | 12%  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 2,31   | 3,13   | 36%   | 2,92   | -7%    | 3,72    | 27%  | 4,00    | 8%   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 1,15   | 1,51   | 31%   | 2,10   | 39%    | 3,35    | 59%  | 3,48    | 4%   |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 2,30   | 3,11   | 35%   | 2,91   | -6%    | 3,72    | 28%  | 4,00    | 8%   |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,07   | 0,04   | -38%  | 0,19   | 360%   | 0,42    | 119% | 0,40    | -3%  |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,07   | 0,04   | -34%  | 0,07   | 67%    | 0,05    | -36% | 0,06    | 29%  |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,82   | 0,87   | 6%    | 0,70   | -20%   | 0,48    | -32% | 0,45    | -5%  |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |        |        |       |        |        |         |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 6,6%   | 0,9%   | -86%  | 23,0%  | 2387%  | 47,0%   | 105% | 40,0%   | -15% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 6,8%   | 0,9%   | -87%  | 26,3%  | 2856%  | 72,2%   | 175% | 57,4%   | -20% |

Продовж. табл. А. 3

| 1  | 2    | 3     | 4     | 5     | 6     | 7      | 8      | 9    | 10    | 11   |
|--|------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|-------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 5,0%  | 0,5%  | -90%  | 17,3% | 3511%  | 55,7%  | 223% | 43,5% | -22% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 5,3%  | 0,5%  | -91%  | 19,0% | 3762%  | 63,7%  | 235% | 49,2% | -23% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 6,1%  | 0,5%  | -91%  | 24,8% | 4423%  | 117,2% | 372% | 96,1% | -18% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 3,1%  | -3,2% | -204% | 13,6% | -520%  | 53,6%  | 293% | 45,4% | -15% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 5,3%  | 0,5%  | -91%  | 19,0% | 3762%  | 63,7%  | 235% | 49,2% | -23% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |       |       |       |       |        |        |      |       |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,75  | 0,52  | -31%  | 0,75  | 45%    | 1,19   | 58%  | 1,09  | -8%  |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 4,18  | 4,02  | -4%   | 2,47  | -39%   | 2,26   | -9%  | 1,99  | -12% |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,91  | 0,59  | -35%  | 1,08  | 82%    | 2,50   | 131% | 2,40  | -4%  |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,80  | 0,53  | -33%  | 0,83  | 55%    | 1,35   | 64%  | 1,23  | -9%  |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 17,05 | 16,35 | -4%   | 19,80 | 21%    | 20,01  | 1%   | 17,92 | -10% |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 9,86  | 8,35  | -15%  | 9,37  | 12%    | 22,18  | 137% | 11,42 | -49% |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 37,01 | 43,73 | 18%   | 38,97 | -11%   | 16,46  | -58% | 31,96 | 94%  |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 14,03 | 21,13 | 51%   | 11,61 | -45%   | 10,33  | -11% | 10,46 | 1%   |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 26,01 | 17,28 | -34%  | 31,43 | 82%    | 35,32  | 12%  | 34,89 | -1%  |
| 6. Модель Ліса                                       |      |       |       |       |       |        |        |      |       |      |
| К1   |      | 0,12  | 0,10  | -16%  | 0,21  | 111%   | 0,40   | 87%  | 0,43  | 8%   |
| К2   |      | 0,05  | 0,00  | -90%  | 0,17  | 3511%  | 0,56   | 223% | 0,44  | -22% |
| К3   |      | 0,03  | -0,03 | -207% | 0,12  | -493%  | 0,47   | 278% | 0,40  | -14% |
| К4   |      | 16,14 | 35,49 | 120%  | 10,02 | -72%   | 7,01   | -30% | 7,61  | 9%   |
| Z  |      | 0,03  | 0,04  | 35%   | 0,05  | 15%    | 0,11   | 137% | 0,10  | -11% |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |       |       |       |       |        |        |      |       |      |
| К1   |      | 0,121 | 0,10  | -16%  | 0,21  | 111%   | 0,40   | 87%  | 0,43  | 8%   |
| К2   |      | 0,051 | -0,02 | -134% | 0,17  | -1090% | 0,58   | 235% | 0,50  | -14% |
| К3   |      | 0,882 | -0,63 | -172% | 1,89  | -399%  | 4,61   | 143% | 4,27  | -7%  |
| К4   |      | 0,750 | 0,52  | -31%  | 0,75  | 45%    | 1,19   | 58%  | 1,09  | -8%  |
| Z  |      | 1,16  | -0,16 | -114% | 2,30  | -1537% | 5,69   | 148% | 5,22  | -8%  |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |       |       |       |       |        |        |      |       |      |
| К1   |      | 0,12  | 0,09  | -22%  | 0,12  | 26%    | 0,11   | -5%  | 0,16  | 38%  |
| К2   |      | 0,94  | 0,97  | 3%    | 0,91  | -7%    | 0,88   | -4%  | 0,88  | 1%   |
| К3   |      | 0,00  | 0,00  | 0%    | 0,00  | 0%     | 0,00   | 0%   | 0,00  | 0%   |
| К4   |      | 0,48  | 0,50  | 3%    | 0,44  | -12%   | 0,34   | -23% | 0,37  | 10%  |
| К5   |      | 0,88  | -0,63 | -172% | 1,89  | -399%  | 4,61   | 143% | 4,27  | -7%  |
| Z  |      | -0,39 | -0,03 | -93%  | -0,63 | 2225%  | -1,28  | 103% | -1,21 | -6%  |

Таблиця А.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Бердянський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |      |         |         |         |         |         |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 6 321   | 5 424   | 5 149   | 4 867   | 4 799   |
| первісна вартість  | 1001 | 7 141   | 6 339   | 6 364   | 6 387   | 6 436   |
| накопичена амортизація   | 1002 | 820     | 915     | 1 215   | 1 520   | 1 637   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 3 719   | 796     | 720     | 1 273   | 7 689   |
| Основні засоби:  | 1010 | 183 648 | 218 510 | 202 928 | 204 972 | 195 129 |
| первісна вартість  | 1011 | 603 062 | 863 054 | 862 497 | 878 569 | 879 709 |
| знос   | 1012 | 419 414 | 644 544 | 659 569 | 673 597 | 684 580 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 8       | 48      | 2 960   | 2 816   | 3 421   |
| первісна вартість  | 1016 | 11      | 181     | 5 025   | 5 045   | 8 521   |
| знос   | 1017 | 3       | 133     | 2 065   | 2 229   | 5 100   |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0       | 0       |         |         |         |
| первісна вартість  | 1021 | 0       | 0       |         |         |         |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0       | 0       |         |         |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0       | 0       |         |         |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0       | 0       |         |         |         |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 0       | 0       |         |         |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 2 320   | 2 320   | 2 320   | 3 320   | 7 320   |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 3 481   | 3 187   | 3 069   | 3 231   | 3 578   |
| Гудвіл   | 1050 | 0       | 0       |         |         |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0       |         |         |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0       | 0       |         |         |         |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 199 497 | 230 285 | 217 146 | 220 479 | 221 936 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |      |         |         |         |         |         |
| Запаси   | 1100 | 10 691  | 8 377   | 11 862  | 27 496  | 29 749  |
| Виробничі запаси   | 1101 | 10 640  | 8 327   | 11 770  | 27 351  | 29 727  |

Продовж. табл. А.4

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 0       | 0       |         |         |         |
| Готова продукція   | 1103 | 0       | 0       |         |         |         |
| Товари   | 1104 | 51      | 50      | 92      | 145     | 22      |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0       | 0       |         |         |         |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0       | 0       |         |         |         |
| Векселі одержані   | 1120 | 0       | 0       |         |         |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 12 837  | 10 287  | 19 225  | 14 119  | 16 600  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0       | 0       |         |         |         |
| за виданими авансами   | 1130 | 2 865   | 502     | 1 760   | 6 080   | 9 923   |
| з бюджетом   | 1135 | 2       | 2 573   | 2       | 46      | 9 999   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 2 571   |         |         | 9 746   |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0       | 0       |         |         |         |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 458     | 725     | 1 762   | 1 243   | 2 846   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       |         |         |         |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 16 230  | 10 952  | 59 489  | 193 902 | 198 152 |
| Готівка  | 1166 | 5       | 3       | 10      | 2       | 5       |
| Рахунки в банках   | 1167 | 16 225  | 10 949  | 59 479  | 193 900 | 198 147 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 411     | 466     | 477     | 493     | 506     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       |         |         |         |
| у тому числі в:  |      | 0       | 0       |         |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       |         |         |         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       |         |         |         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       |         |         |         |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 119     | 185     | 486     | 106     | 272     |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 43 613  | 34 067  | 95 063  | 243 485 | 268 047 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |         |         |         |         |         |
| Баланс   | 1300 | 243 110 | 264 352 | 312 209 | 463 964 | 489 983 |

Продовж. табл. А.4

| Пасив   | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1   | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| I. Власний капітал                              |      |         |         |         |         |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400 | 42 638  | 19 878  | 19 878  | 19 878  | 19 878  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0       | 0       |         |         |         |
| Капітал у дооцінках                             | 1405 | 119 403 | 178 770 | 164 234 | 148 011 | 135 655 |
| Додатковий капітал                              | 1410 | 38 917  | 37 725  | 68 398  | 193 437 | 216 116 |
| Емісійний дохід                                 | 1411 | 0       | 0       |         |         |         |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412 | 0       | 0       |         |         |         |
| Резервний капітал                               | 1415 | 0       | 0       |         |         |         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420 | 27 972  | 20 734  | 31 370  | 44 682  | 61 413  |
| Неоплачений капітал                             | 1425 | 0       | 0       |         |         |         |
| Вилучений капітал                               | 1430 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші резерви                                    | 1435 | 0       | 0       |         |         |         |
| Усього Власний капітал                          | 1495 | 228 930 | 257 107 | 283 880 | 406 008 | 433 062 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |      |         |         |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500 | 0       | 0       |         |         |         |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505 | 0       | 0       |         |         |         |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510 | 0       | 0       |         |         |         |
| 1   | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| Інші довгострокові зобов'язання                 | 1515 | 80      | 0       |         |         |         |
| Довгострокові забезпечення                      | 1520 | 0       | 0       |         |         |         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу     | 1521 | 0       | 0       |         |         |         |
| Цільове фінансування                            | 1525 | 0       | 0       |         |         |         |
| Благодійна допомога                             | 1526 | 0       | 0       |         |         |         |
| Страхові резерви                                | 1530 | 0       | 0       |         |         |         |
| у тому числі:                                   |      | 0       | 0       |         |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань               | 1531 | 0       | 0       |         |         |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат       | 1532 | 0       | 0       |         |         |         |
| резерв незароблених премій                      | 1533 | 0       | 0       |         |         |         |

Продовж. табл. А.4

| 1   | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| інші страхові резерви   | 1534 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0       | 0       |         |         |         |
| Призовий фонд   | 1540 | 0       | 0       |         |         |         |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0       | 0       |         |         |         |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 80      | 0       |         |         |         |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |         |         |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0       | 0       |         |         |         |
| Векселі видані  | 1605 | 0       | 0       |         |         |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0       | 0       |         |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0       | 0       |         |         |         |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 2 622   | 1 703   | 5 249   | 6 818   | 4 026   |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 5 398   | 744     | 9 453   | 38 140  | 33 235  |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0       | 0       | 1 296   | 24 390  |         |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 1 177   | 1 108   | 1 438   | 633     | 2 514   |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 2 296   | 2 117   | 2 522   | 7 265   | 9 547   |
| за одержаними авансами  | 1635 | 1 494   | 809     | 1 556   | 381     | 1 638   |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0       | 0       |         |         |         |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0       | 0       |         |         |         |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0       | 0       |         |         |         |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 647     | 530     | 6 701   | 3 196   | 3 864   |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0       | 0       |         |         |         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 466     | 234     | 1 410   | 1 523   | 2 097   |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 14 100  | 7 245   | 28 329  | 57 956  | 56 921  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |         |         |         |         |         |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 |         |         |         |         |         |
| Баланс  | 1900 | 243 110 | 264 352 | 312 209 | 463 964 | 489 983 |

Таблиця А.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Бердянський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 182 270 | 136 931 | 234 830 | 550 123 | 533 143 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 149 816 | 119 490 | 174 450 | 284 296 | 291 699 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 32 454  | 17 441  | 60 380  | 265 827 | 241 444 |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 7 147   | 6 471   | 24 107  | 66 350  | 51 468  |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 8 631   | 8 155   | 6 448   | 8 771   | 11 936  |
| Витрати на збут   | 2150 | 0       | 8       | 2       | 1       | 8       |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 18 893  | 14 485  | 24 133  | 64 907  | 67 746  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 12 077  | 1 264   | 53 904  | 258 498 | 213 222 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0       | 0       |         |         |         |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 141     | 0       |         | 8 365   | 30 020  |
| Інші доходи   | 2240 | 245     | 131     | 64      | 174     | 1 061   |
| Фінансові витрати   | 2250 | 0       | 0       |         |         |         |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші витрати  | 2270 | 21      | 5 987   | 299     | 123     | 1 528   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 12 442  | 0       | 53 669  | 266 914 | 242 775 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0       | 4 592   |         |         |         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -5 269  | -3 752  | -14 962 | -49 212 | -46 090 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0       |         |         |         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 7 173   | 0       | 38 707  | 217 702 | 196 685 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0       | 8 344   |         |         |         |

Таблиця Б.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Ізмаїльський МТП» за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 23                   | 18     | 25     | 1,04                 | 0,83 | 1,12 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | 0,76                 | 0,79   | 0,79   | 0,97                 | 1,01 | 1,01 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | 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, дн.                     | У <sub>ГК</sub>   | 21,43                | 45,83  | 41,70  | 1,69                 | 0,79 | 0,87 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>ДЗ</sub>   | 21,92                | 15,29  | 16,98  | 0,82                 | 1,18 | 1,06 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>З</sub>    | 34,89                | 29,02  | 27,15  | 0,87                 | 1,05 | 1,12 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>ЮА</sub>   | 1,03                 | 0,36   | 1,02   | 0,78                 | 2,00 | 0,79 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 648,93               | 266,20 | 208,23 | 0,58                 | 1,41 | 1,80 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>ІНА</sub>  | 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 | Р <sub>БВЗ</sub>  | 0,28                 | 0,43   | 0,33   | 1,24                 | 0,81 | 1,05 |

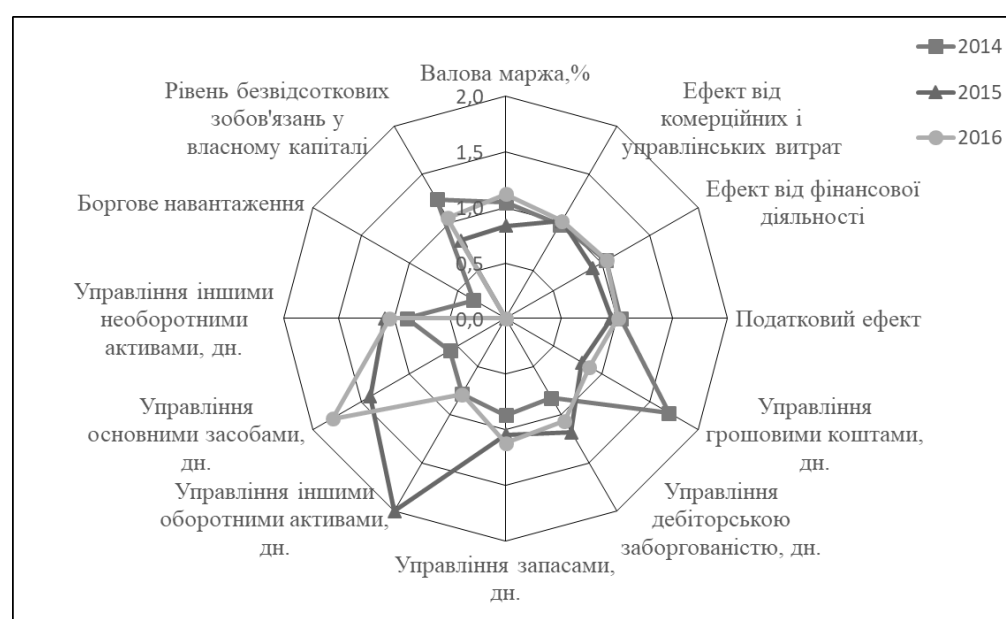


Рис. Б.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Ізмаїльський МТП» за 2014 – 2016 рр.



Таблиця Б.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Ізмаїльський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012            |        | 2013     |        |       | 2014            |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|-----------------|--------|----------|--------|-------|-----------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення        | Оцінка | Значення | Оцінка | Зміна | Значення        | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2               | 3      | 4        | 5      | 6     | 7               | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                 |        |          |        |       |                 |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке |        | нестійке |        |       | нестійке        |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Платоспроможності   | кризове         |        | кризове  |        |       | відносно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Ділової активності  | відносно стійке |        | нестійке |        |       | нестійке        |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Оцінки структури балансу  | нестійке        |        | нестійке |        |       | відносно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Рентабельності  | кризове         |        | кризове  |        |       | нестійке        |        |       | нестійке         |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                 |        |          |        |       |                 |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | висока          |        | висока   |        |       | висока          |        |       | висока           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | висока          |        | висока   |        |       | низька          |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 70%             |        | 40%      |        |       | 20%             |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                 | 2,7    |          | 2,0    |       |                 | 2,0    |       |                  | 2,7    |       |                  | 2,7    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,743           | 3      | 0,739    | 3      | -     | 0,776           | 3      | +     | 0,699            | 3      | -     | 0,749            | 3      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,197           | 5      | 0,254    | 3      | -     | 0,216           | 3      | +     | 0,188            | 5      | +     | 0,100            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,347           | 0      | 0,353    | 0      | -     | 0,288           | 0      | +     | 0,432            | 0      | -     | 0,334            | 0      | +     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                 | 0,0    |          | 0,0    |       |                 | 3,7    |       |                  | 3,0    |       |                  | 3,7    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 0,011           | 0      | 0,032    | 0      | +     | 0,482           | 5      | +     | 0,743            | 5      | +     | 0,790            | 5      | +     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 0,384           | 0      | 0,287    | 0      | -     | 0,954           | 3      | +     | 0,984            | 3      | +     | 1,105            | 5      | +     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,342           | 0      | 0,331    | 0      | -     | 0,784           | 3      | +     | 0,470            | 1      | -     | 0,514            | 1      | +     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                 | 3,7    |          | 1,7    |       |                 | 2,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,700           | 3      | 0,340    | 0      | -     | 0,496           | 1      | +     | 1,007            | 5      | +     | 1,212            | 5      | +     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 13,149          | 5      | 12,339   | 5      | -     | 9,299           | 5      | -     | 12,336           | 5      | +     | 11,788           | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,942           | 3      | 0,460    | 0      | -     | 0,639           | 0      | +     | 1,441            | 5      | +     | 1,617            | 5      | +     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                 | 1,7    |          | 1,7    |       |                 | 4,3    |       |                  | 3,7    |       |                  | 4,3    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 0,816           | 0      | 0,650    | 0      | -     | 1,779           | 3      | +     | 1,460            | 1      | -     | 1,639            | 3      | +     |

Продовж. табл. Б.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | -0,225 | 0   | -0,538 | 0   | - | 0,438  | 5   | + | 0,315  | 5   | -  | 0,390  | 5   | +  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 2,533  | 5   | 6,792  | 5   | + | 7,247  | 5   | + | 7,947  | 5   | +  | 9,102  | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 0,0 |        | 0,0 |   |        | 1,0 |   |        | 1,8 |    |        | 3,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | -0,108 | 0   | -0,042 | 0   | + | 0,087  | 1   | + | 0,127  | 3   | +  | 0,238  | 5   | +  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | -0,145 | 0   | -0,056 | 0   | + | 0,112  | 1   | + | 0,182  | 3   | +  | 0,318  | 5   | +  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | -0,154 | 0   | -0,123 | 0   | + | 0,176  | 1   | + | 0,127  | 1   | -  | 0,196  | 1   | +  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | -0,132 | 0   | -0,111 | 0   | + | 0,197  | 1   | + | 0,129  | 0   | -  | 0,224  | 1   | +  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | -0,015 |     | -0,004 |     | + | 0,019  |     | + | 0,026  |     | +  | 0,043  |     | +  |
| Модель Спрінгейта  | -0,477 |     | -0,324 |     | + | 1,465  |     | + | 1,369  |     | -  | 2,226  |     | +  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,035 |     | -0,106 |     | + | -0,265 |     | + | -0,246 |     | -  | -0,384 |     | +  |

Таблиця Б.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Ізмаїльський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012     | 2013     |       | 2014     |       | 2015     |        | 2016     |       |
|--|-----------|----------|----------|-------|----------|-------|----------|--------|----------|-------|
|  |           | значення | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна  | значення | зміна |
| 1  | 2         | 3        | 4        | 5     | 6        | 7     | 8        | 9      | 10       | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |          |          |       |          |       |          |        |          |       |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 243 971  | 416 787  | 71%   | 423 582  | 2%    | 516 120  | 22%    | 551 004  | 7%    |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 1 227    | 710      | -42%  | 998      | 41%   | 2 197    | 120%   | 2 912    | 33%   |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 200 057  | 388 403  | 94%   | 373 763  | -4%   | 378 885  | 1%     | 380 882  | 1%    |
| Необоротні активи                        | ВА        | 207 696  | 391 841  | 89%   | 377 993  | -4%   | 387 844  | 3%     | 392 694  | 1%    |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 15 182   | 12 699   | -16%  | 20 095   | 58%   | 41 309   | 106%   | 49 652   | 20%   |
| Оборотні активи                          | ОА        | 36 275   | 24 946   | -31%  | 45 589   | 83%   | 128 276  | 181%   | 158 310  | 23%   |
| Власний капітал                          | СК        | 181 181  | 308 120  | 70%   | 328 793  | 7%    | 360 513  | 10%    | 412 948  | 15%   |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 18 360   | 70 292   | 283%  | 69 166   | -2%   | 67 767   | -2%    | 41 446   | -39%  |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 44 430   | 38 375   | -14%  | 25 623   | -33%  | 87 840   | 243%   | 96 610   | 10%   |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 62 790   | 108 667  | 73%   | 94 789   | -13%  | 155 607  | 64%    | 138 056  | -11%  |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | -8 155   | -13 429  | 65%   | 19 966   | -249% | 40 436   | 103%   | 61 700   | 53%   |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | -8 155   | -13 429  | 65%   | 19 966   | -249% | 40 436   | 103%   | 61 700   | 53%   |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 10 205   | 56 863   | 457%  | 89 132   | 57%   | 108 203  | 21%    | 103 146  | -5%   |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 54 635   | 95 238   | 74%   | 114 755  | 20%   | 196 043  | 71%    | 199 756  | 2%    |
| Найбільш легкорезалізовані активи        | НЛА       | 476      | 1 209    | 154%  | 12 342   | 921%  | 65 223   | 428%   | 76 280   | 17%   |
| Швидкоореалізовані активи                | БРА       | 16 881   | 10 449   | -38%  | 12 604   | 21%   | 21 555   | 71%    | 32 128   | 49%   |
| Повільноореалізовані активів             | МРА       | 17 482   | 12 769   | -27%  | 20 069   | 57%   | 41 720   | 108%   | 50 003   | 20%   |
| Важкорезалізовані активи                 | ТРА       | 207 696  | 391 841  | 89%   | 377 993  | -4%   | 387 844  | 3%     | 392 694  | 1%    |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 27 023   | 30 459   | 13%   | 23 647   | -22%  | 87 840   | 271%   | 96 610   | 10%   |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 17 407   | 7 916    | -55%  | 1 976    | -75%  | 0        | -100%  | 0        | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 18 360   | 70 292   | 283%  | 69 166   | -2%   | 67 767   | -2%    | 41 446   | -39%  |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 188 985  | 331 193  | 75%   | 331 260  | 0%    | 320 960  | -3%    | 303 113  | -6%   |
| Легкорезалізовані активи                 | ЛА        | 16 595   | 9 808    | -41%  | 12 106   | 23%   | 21 168   | 75%    | 30 454   | 44%   |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | -7 889   | -23 162  | 194%  | -2 561   | -89%  | 39 421   | -1639% | 109 641  | 178%  |
| Виробничі активи                         | ВА        | 215 141  | 401 090  | 86%   | 393 858  | -2%   | 420 194  | 7%     | 430 534  | 2%    |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 44 430   | 38 375   | -14%  | 25 623   | -33%  | 87 840   | 243%   | 96 610   | 10%   |
| Чисті активи                             | АЧ        | 181 271  | 308 120  | 70%   | 328 793  | 7%    | 360 513  | 10%    | 412 948  | 15%   |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 25 316   | 28 003   | 11%   | 21 667   | -23%  | 25 963   | 20%    | 51 685   | 99%   |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 22 533   | 10 455   | -54%  | 12 628   | 21%   | 21 768   | 72%    | 31 055   | 43%   |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | 2 783    | 17 548   | 531%  | 9 039    | -48%  | 4 195    | -54%   | 20 630   | 392%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 170 689  | 141 644  | -17%  | 210 229  | 48%   | 519 501  | 147%   | 667 621  | 29%   |
| Собівартість робіт                       | СР        | 199 632  | 156 695  | -22%  | 186 872  | 19%   | 509 602  | 173%   | 585 296  | 15%   |
| Прибуток від реалізації                  | ПР        | -24 993  | -10 259  | -59%  | 36 900   | -460% | 75 784   | 105%   | 130 344  | 72%   |
| Прибуток балансова                       | ПБ        | -26 316  | -17 376  | -34%  | 36 905   | -312% | 65 766   | 78%    | 131 123  | 99%   |

Продовж. табл. Б.3

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5    | 6      | 7     | 8      | 9    | 10      | 11   |
|--|------|---------|---------|------|--------|-------|--------|------|---------|------|
| Прибуток чистий  | ПЧ   | -26 316 | -17 376 | -34% | 30 409 | -275% | 49 778 | 64%  | 105 684 | 112% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |         |         |      |        |       |        |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | -0,15   | -0,07   | -51% | 0,18   | -342% | 0,15   | -17% | 0,20    | 34%  |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | -0,15   | -0,12   | -20% | 0,18   | -243% | 0,13   | -28% | 0,20    | 55%  |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | -0,15   | -0,12   | -20% | 0,14   | -218% | 0,10   | -34% | 0,16    | 65%  |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |         |         |      |        |       |        |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,74    | 0,74    | 0%   | 0,78   | 5%    | 0,70   | -10% | 0,75    | 7%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 2,89    | 2,84    | -2%  | 3,47   | 22%   | 2,32   | -33% | 2,99    | 29%  |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,35    | 0,35    | 2%   | 0,29   | -18%  | 0,43   | 50%  | 0,33    | -23% |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | -0,05   | -0,04   | -3%  | 0,06   | -239% | 0,11   | 85%  | 0,15    | 33%  |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | -0,54   | -1,06   | 97%  | 0,99   | -194% | 0,98   | -1%  | 1,24    | 27%  |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | -0,22   | -0,54   | 139% | 0,44   | -181% | 0,32   | -28% | 0,39    | 24%  |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,82    | 0,93    | 14%  | 0,88   | -5%   | 0,73   | -17% | 0,69    | -6%  |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,09    | 0,03    | -73% | 0,03   | 19%   | 0,04   | 41%  | 0,06    | 34%  |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 1,15    | 1,27    | 11%  | 1,15   | -10%  | 1,08   | -6%  | 0,95    | -12% |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,88    | 0,96    | 9%   | 0,93   | -3%   | 0,81   | -12% | 0,78    | -4%  |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,40    | 0,26    | -36% | 0,23   | -11%  | 0,17   | -27% | 0,37    | 124% |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |         |         |      |        |       |        |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 0,34    | 0,18    | -46% | 0,54   | 194%  | 0,82   | 51%  | 0,98    | 20%  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 0,82    | 0,65    | -20% | 1,78   | 174%  | 1,46   | -18% | 1,64    | 12%  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 0,39    | 0,30    | -22% | 0,97   | 220%  | 0,99   | 1%   | 1,12    | 14%  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 0,01    | 0,03    | 194% | 0,48   | 1429% | 0,74   | 54%  | 0,79    | 6%   |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 0,38    | 0,29    | -25% | 0,95   | 232%  | 0,98   | 3%   | 1,10    | 12%  |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,00    | 0,00    | 49%  | 0,03   | 904%  | 0,13   | 334% | 0,14    | 10%  |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,07    | 0,02    | -65% | 0,03   | 21%   | 0,04   | 44%  | 0,06    | 35%  |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,85    | 0,94    | 10%  | 0,89   | -5%   | 0,75   | -16% | 0,71    | -5%  |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |         |         |      |        |       |        |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | -14,6%  | -7,2%   | -51% | 17,6%  | -342% | 14,6%  | -17% | 19,5%   | 34%  |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | -12,5%  | -6,5%   | -48% | 19,7%  | -402% | 14,9%  | -25% | 22,3%   | 50%  |
| Рентабельність активів (капіталу)                                    | РА   | -10,2%  | -2,5%   | -76% | 8,7%   | -454% | 14,7%  | 69%  | 23,7%   | 61%  |
| Рентабельність чистих активів  | РЧА  | -13,8%  | -3,3%   | -76% | 11,2%  | -437% | 21,0%  | 87%  | 31,6%   | 50%  |
| Рентабельність необоротних активів                                   | РВА  | -12,0%  | -2,6%   | -78% | 9,8%   | -473% | 19,5%  | 100% | 33,2%   | 70%  |
| Рентабельність власного капіталу                                     | РСК  | -14,5%  | -5,6%   | -61% | 9,2%   | -264% | 13,8%  | 49%  | 25,6%   | 85%  |

Продовж. табл. Б.3

| 1  | 2    | 3      | 4      | 5    | 6     | 7     | 8     | 9    | 10    | 11    |
|--|------|--------|--------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | -12,5% | -2,7%  | -78% | 9,3%  | -442% | 17,7% | 91%  | 28,7% | 62%   |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |        |        |      |       |       |       |      |       |       |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,70   | 0,34   | -51% | 0,50  | 46%   | 1,01  | 103% | 1,21  | 20%   |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 4,71   | 5,68   | 21%  | 4,61  | -19%  | 4,05  | -12% | 4,22  | 4%    |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,82   | 0,36   | -56% | 0,56  | 54%   | 1,34  | 141% | 1,70  | 27%   |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,94   | 0,46   | -51% | 0,64  | 39%   | 1,44  | 125% | 1,62  | 12%   |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 11,24  | 11,15  | -1%  | 10,46 | -6%   | 12,58 | 20%  | 13,45 | 7%    |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 7,58   | 13,55  | 79%  | 16,65 | 23%   | 23,87 | 43%  | 21,50 | -10%  |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 48,18  | 26,94  | -44% | 21,92 | -19%  | 15,29 | -30% | 16,98 | 11%   |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 6,74   | 5,06   | -25% | 9,70  | 92%   | 20,01 | 106% | 12,92 | -35%  |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 54,14  | 72,16  | 33%  | 37,62 | -48%  | 18,24 | -52% | 28,26 | 55%   |
| 6. Модель Ліса                                       |      |        |        |      |       |       |       |      |       |       |
| K1   |      | -0,03  | -0,032 | -4%  | 0,05  | -246% | 0,08  | 66%  | 0,11  | 43%   |
| K2   |      | -0,10  | -0,025 | -76% | 0,09  | -454% | 0,15  | 69%  | 0,24  | 61%   |
| K3   |      | -0,11  | -0,042 | -61% | 0,07  | -272% | 0,10  | 34%  | 0,19  | 99%   |
| K4   |      | 2,89   | 2,835  | -2%  | 3,47  | 22%   | 2,32  | -33% | 2,99  | 29%   |
| Z  |      | -0,01  | -0,0   | -74% | 0,02  | -584% | 0,03  | 42%  | 0,04  | 63%   |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |        |        |      |       |       |       |      |       |       |
| K1   |      | -0,03  | -0,03  | -4%  | 0,05  | -246% | 0,08  | 66%  | 0,11  | 43%   |
| K2   |      | -0,11  | -0,04  | -61% | 0,09  | -309% | 0,13  | 46%  | 0,24  | 87%   |
| K3   |      | -0,59  | -0,45  | -24% | 1,44  | -418% | 0,75  | -48% | 1,36  | 81%   |
| K4   |      | 0,70   | 0,34   | -51% | 0,50  | 46%   | 1,01  | 103% | 1,21  | 20%   |
| Z  |      | -0,48  | -0,32  | -32% | 1,47  | -552% | 1,37  | -7%  | 2,23  | 63%   |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |        |        |      |       |       |       |      |       |       |
| K1   |      | 0,15   | 0,06   | -64% | 0,08  | 39%   | 0,12  | 58%  | 0,15  | 20%   |
| K2   |      | 0,82   | 0,91   | 11%  | 0,94  | 3%    | 0,83  | -12% | 0,82  | -1%   |
| K3   |      | 0,01   | 0,00   | -30% | 0,00  | -30%  | 0,00  | -96% | 0,00  | -100% |
| K4   |      | 0,64   | 0,61   | -5%  | 0,45  | -26%  | 0,57  | 27%  | 0,49  | -14%  |
| K5   |      | -0,42  | -0,16  | -62% | 0,39  | -343% | 0,42  | 9%   | 0,95  | 125%  |
| Z  |      | -0,04  | -0,11  | 202% | -0,26 | 150%  | -0,25 | -7%  | -0,38 | 56%   |

Таблиця Б.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Ізмаїльський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3       | 4         | 5         | 6         | 7         |
| I. Необоротні активи   |      |         |           |           |           |           |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 1 227   | 710       | 998       | 2 197     | 2 912     |
| первісна вартість  | 1001 | 2 922   | 2 010     | 2 920     | 3 986     | 5 175     |
| накопичена амортизація   | 1002 | 1 695   | 1 300     | 1 922     | 1 789     | 2 263     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 4 027   | 2 569     | 3 164     | 6 219     | 8 355     |
| Основні засоби:  | 1010 | 200 057 | 388 403   | 373 763   | 378 885   | 380 882   |
| первісна вартість  | 1011 | 785 356 | 4 265 014 | 4 261 988 | 4 286 963 | 4 314 164 |
| знос   | 1012 | 585 299 | 3 876 611 | 3 888 225 | 3 908 078 | 3 933 282 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| первісна вартість  | 1016 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| знос   | 1017 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| первісна вартість  | 1021 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0       | 0         | 0         |           |           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 2 385   | 159       | 68        | 543       | 545       |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Гудвіл   | 1050 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0       | 0         | 0         |           |           |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 207 696 | 391 841   | 377 993   | 387 844   | 392 694   |
| II. Оборотні активи  |      |         |           |           |           |           |
| Запаси   | 1100 | 15 182  | 12 699    | 20 095    | 41 309    | 49 652    |
| Виробничі запаси   | 1101 | 15 084  | 12 687    | 20 095    | 41 309    | 49 652    |

Продовж. табл. Б.4

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Готова продукція   | 1103 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Товари   | 1104 | 98      | 12      | 0       |         |         |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Векселі одержані   | 1120 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 15 518  | 8 788   | 7 980   | 15 192  | 20 261  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| за виданими авансами   | 1130 | 195     | 162     | 354     | 3 403   | 9 177   |
| з бюджетом   | 1135 | 3 651   | 500     | 454     | 57      | 56      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 784     | 846     | 3 772   | 2 573   | 1 016   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 476     | 1 209   | 12 342  | 65 223  | 76 280  |
| Готівка  | 1166 | 8       | 3       | 13      | 2       |         |
| Рахунки в банках   | 1167 | 468     | 1 206   | 12 329  | 65 221  | 78 280  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 85      | 89      | 94      | 132     | 194     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| у тому числі в:  |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 384     | 653     | 498     | 387     | 1 674   |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 36 275  | 24 946  | 45 589  | 128 276 | 158 310 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |         |         |         |         |         |
| Баланс   | 1300 | 243 971 | 416 787 | 423 582 | 516 120 | 551 004 |

Продовж. табл. Б.4

| Пасив  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |      |         |         |         |         |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400 | 71 557  | 45 367  | 45 367  | 45 367  | 45 367  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405 | 81 981  | 285 591 | 284 464 | 261 215 | 229 962 |
| Додатковий капітал                                   | 1410 | 35 319  | 128     | 1 353   | 12 031  | 24 159  |
| Емісійний дохід                                      | 1411 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Резервний капітал                                    | 1415 | 213     | 196     | 170     | 2 479   | 3 819   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420 | -7 889  | -23 162 | -2 561  | 39 421  | 109 641 |
| Неоплачений капітал                                  | 1425 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Вилучений капітал                                    | 1430 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші резерви   | 1435 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Усього Власний капітал                               | 1495 | 181 181 | 308 120 | 328 793 | 360 513 | 412 948 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |      |         |         |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500 | 15 207  | 67 712  | 67 712  | 67 712  | 41 393  |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520 | 3 110   | 2 538   | 1 398   |         |         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521 | 3 110   | 2 538   | 1 398   |         |         |
| Цільове фінансування                                 | 1525 | 43      | 42      | 56      | 55      | 53      |
| Благодійна допомога                                  | 1526 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Страхові резерви                                     | 1530 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| у тому числі:  |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резерв незароблених премій                           | 1533 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| інші страхові резерви                                | 1534 | 0       | 0       | 0       |         |         |



Продовж. табл. Б.4

| 1   | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Призовий фонд   | 1540 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 18 360  | 70 292  | 69 166  | 67 767  | 41 446  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |         |         |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 17 407  | 7 916   | 1 976   |         |         |
| Векселі видані  | 1605 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 10 041  | 8 598   | 6 569   | 6 769   | 13 496  |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 4 134   | 8 199   | 7 297   | 10 240  | 23 289  |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0       | 0       | 3 606   | 7 858   | 2 523   |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 3 199   | 2 668   | 1 476   |         | 271     |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 7 236   | 6 111   | 4 170   | 7 851   | 9 017   |
| за одержаними авансами  | 1635 | 706     | 2 427   | 2 155   | 1 103   | 5 612   |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0       | 0       | 0       | 60 721  | 38 694  |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 90      | 0       | 0       |         |         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 1 617   | 2 456   | 1 980   | 1 156   | 6 231   |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 44 430  | 38 375  | 25 623  | 87 840  | 96 610  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |         |         |         |         |         |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 |         |         |         |         |         |
| Баланс  | 1900 | 243 971 | 416 787 | 423 582 | 516 120 | 551 004 |

Таблиця Б.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Ізмаїльський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 170 689 | 141 644 | 210 229 | 519 501 | 667 621 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 174 687 | 134 044 | 161 715 | 423 695 | 502 377 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 0       | 7 600   | 48 514  | 95 806  | 165 244 |
| Валовий: збиток   | 2095 | 3 998   | 0       | 0       |         |         |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 3 950   | 4 792   | 13 543  | 65 885  | 48 019  |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 11 969  | 8 479   | 8 460   | 18 143  | 19 970  |
| Витрати на збут   | 2150 | 2 235   | 611     | 0       |         |         |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 10 741  | 13 561  | 16 697  | 67 764  | 62 949  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 0       | 0       | 36 900  | 75 784  | 130 344 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 24 993  | 10 259  | 0       |         |         |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші доходи   | 2240 | 335     | 1 153   | 2 257   | 53      | 1 321   |
| Фінансові витрати   | 2250 | 1 370   | 1 629   | 1 152   | 50      |         |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші витрати  | 2270 | 288     | 6 641   | 1 100   | 10 021  | 542     |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 0       | 0       | 36 905  | 65 766  | 131 123 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 26 316  | 17 376  | 0       |         |         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 0       | 0       | -6 496  | -15 988 | -25 439 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 0       | 0       | 30 409  | 49 778  | 105 684 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 26 316  | 17 376  | 0       |         |         |

Таблиця В.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Маріупольський МТП»  
за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 32                   | 34     | 34     | 0,95                 | 1,03 | 1,02 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | 1,65                 | 1,98   | 1,39   | 0,99                 | 1,18 | 0,83 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | 0,95                 | 0,96   | 0,94   | 1,00                 | 1,01 | 0,99 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,74                 | 0,80   | 0,81   | 0,94                 | 1,03 | 1,03 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>ГК</sub>   | 189,36               | 283,94 | 287,18 | 1,34                 | 0,89 | 0,88 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>ДЗ</sub>   | 88,52                | 121,40 | 48,97  | 0,97                 | 0,71 | 1,76 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>З</sub>    | 77,48                | 77,98  | 77,62  | 1,00                 | 1,00 | 1,00 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>ЮА</sub>   | 0,64                 | 0,55   | 0,36   | 0,80                 | 0,94 | 1,44 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 642,01               | 602,44 | 571,48 | 0,94                 | 1,00 | 1,06 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>ІНА</sub>  | 45,30                | 24,21  | 35,53  | 0,77                 | 1,45 | 0,99 |
| 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 <sub>БВЗ</sub>  | 0,06                 | 0,09   | 0,04   | 1,08                 | 0,71 | 1,52 |



Рис. В.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Маріупольський МТП»  
за 2014 – 2016 рр.

Таблиця В.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Маріупольський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Платоспроможності   | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Ділової активності  | нестійке         |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | абсолютно стійке |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | низька           |        | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 4,3    |                  | 5,0    |       |                  | 4,3    |       |                  | 4,3    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,933            | 5      | 0,956            | 5      | +     | 0,943            | 5      | -     | 0,915            | 5      | -     | 0,958            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,030            | 5      | 0,020            | 5      | +     | 0,019            | 5      | +     | 0,017            | 5      | +     | 0,000            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,072            | 3      | 0,046            | 5      | +     | 0,061            | 3      | -     | 0,093            | 3      | -     | 0,043            | 5      | +     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 5,343            | 5      | 4,608            | 5      | -     | 4,586            | 5      | -     | 3,661            | 5      | -     | 6,757            | 5      | +     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 6,824            | 5      | 6,669            | 5      | -     | 6,106            | 5      | -     | 4,878            | 5      | -     | 7,759            | 5      | +     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 2,375            | 5      | 3,460            | 5      | +     | 1,876            | 5      | -     | 1,005            | 5      | -     | 1,826            | 5      | +     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 1,3    |                  | 1,0    |       |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,463            | 1      | 0,391            | 0      | -     | 0,350            | 0      | -     | 0,329            | 0      | -     | 0,357            | 0      | +     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 3,037            | 3      | 3,516            | 3      | +     | 4,312            | 5      | +     | 5,729            | 5      | +     | 4,552            | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,496            | 0      | 0,409            | 0      | -     | 0,371            | 0      | -     | 0,359            | 0      | -     | 0,373            | 0      | +     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 9,482            | 5      | 10,823           | 5      | +     | 8,194            | 5      | -     | 6,042            | 5      | -     | 9,744            | 5      | +     |

Продовж. табл. В.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,895  | 5   | 0,908  | 5   | + | 0,878  | 5   | - | 0,834  | 5   | -  | 0,897  | 5   | +  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 14,455 | 5   | 17,326 | 5   | + | 18,635 | 5   | + | 20,994 | 5   | +  | 21,305 | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 5,0 |        | 4,5 |   |        | 4,5 |   |        | 5,0 |    |        | 4,5 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,243  | 5   | 0,162  | 5   | - | 0,175  | 5   | + | 0,215  | 5   | +  | 0,160  | 5   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,261  | 5   | 0,169  | 3   | - | 0,185  | 3   | + | 0,235  | 5   | +  | 0,167  | 3   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,526  | 5   | 0,414  | 5   | - | 0,499  | 5   | + | 0,655  | 5   | +  | 0,448  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 0,858  | 5   | 0,543  | 5   | - | 0,546  | 5   | + | 0,535  | 5   | -  | 0,463  | 5   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,068  |     | 0,059  |     | - | 0,059  |     | - | 0,063  |     | +  | 0,069  |     | +  |
| Модель Спрінгейта  | 5,359  |     | 5,260  |     | - | 3,883  |     | - | 3,190  |     | -  | 3,551  |     | +  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -1,079 |     | -1,096 |     | + | -0,935 |     | - | -0,806 |     | -  | -1,116 |     | +  |

Таблиця В.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Маріупольський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012      | 2013      |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|  |           | значення  | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     | 10        | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |           |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 2 211 684 | 2 362 472 | 7%    | 2 577 235 | 9%    | 2 992 511 | 16%   | 2 898 443 | -3%   |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 3 348     | 3 554     | 6%    | 3 637     | 2%    | 2 051     | -44%  | 2 400     | 17%   |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 1 125 383 | 1 640 473 | 46%   | 1 585 700 | -3%   | 1 623 144 | 2%    | 1 621 870 | 0%    |
| Необоротні активи                        | ВА        | 1 386 433 | 1 736 476 | 25%   | 1 741 474 | 0%    | 1 729 671 | -1%   | 1 722 966 | 0%    |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 206 660   | 200 141   | -3%   | 191 389   | -4%   | 210 143   | 10%   | 220 310   | 5%    |
| Оборотні активи                          | ОА        | 825 251   | 625 996   | -24%  | 835 761   | 34%   | 1 262 840 | 51%   | 1 175 477 | -7%   |
| Власний капітал                          | СК        | 2 062 474 | 2 259 055 | 10%   | 2 429 657 | 8%    | 2 737 185 | 13%   | 2 777 802 | 1%    |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 62 178    | 45 578    | -27%  | 45 578    | 0%    | 46 319    | 2%    | 0         | -100% |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 87 032    | 57 839    | -34%  | 102 000   | 76%   | 209 007   | 105%  | 120 641   | -42%  |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 149 210   | 103 417   | -31%  | 147 578   | 43%   | 255 326   | 73%   | 120 641   | -53%  |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | 738 219   | 568 157   | -23%  | 733 761   | 29%   | 1 053 833 | 44%   | 1 054 836 | 0%    |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | 738 219   | 568 157   | -23%  | 733 761   | 29%   | 1 053 833 | 44%   | 1 054 836 | 0%    |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 800 397   | 613 735   | -23%  | 779 339   | 27%   | 1 100 152 | 41%   | 1 054 836 | -4%   |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 887 429   | 671 574   | -24%  | 881 339   | 31%   | 1 309 159 | 49%   | 1 175 477 | -10%  |
| Найбільш легкореалізовані активи         | НЛА       | 465 026   | 266 511   | -43%  | 467 765   | 76%   | 765 127   | 64%   | 815 139   | 7%    |
| Швидкоореалізовані активи                | БРА       | 129 695   | 124 538   | -4%   | 155 769   | 25%   | 255 284   | 64%   | 121 000   | -53%  |
| Повільноореалізовані активів             | МРА       | 264 426   | 245 600   | -7%   | 234 593   | -4%   | 250 930   | 7%    | 219 905   | -12%  |
| Важкореалізовані активи                  | ТРА       | 1 386 200 | 1 736 245 | 25%   | 1 741 236 | 0%    | 1 729 430 | -1%   | 1 722 710 | 0%    |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 87 032    | 57 839    | -34%  | 102 000   | 76%   | 209 007   | 105%  | 120 641   | -42%  |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 0         | 0         | 0%    | 0         | 0%    | 0         | 0%    | 0         | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 62 178    | 45 578    | -27%  | 45 578    | 0%    | 46 319    | 2%    | 0         | -100% |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 1 428 979 | 1 950 128 | 36%   | 2 074 090 | 6%    | 2 333 662 | 13%   | 2 524 226 | 8%    |
| Легкореалізовані активи                  | ЛА        | 128 847   | 119 243   | -7%   | 155 036   | 30%   | 254 402   | 64%   | 120 883   | -52%  |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | 633 380   | 308 510   | -51%  | 354 891   | 15%   | 403 027   | 14%   | 252 915   | -37%  |
| Виробничі активи                         | ВА        | 1 331 674 | 1 840 303 | 38%   | 1 776 908 | -3%   | 1 833 181 | 3%    | 1 841 937 | 0%    |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 87 032    | 57 839    | -34%  | 102 000   | 76%   | 209 007   | 105%  | 120 641   | -42%  |
| Чисті активи                             | АЧ        | 2 062 477 | 2 259 055 | 10%   | 2 429 657 | 8%    | 2 737 185 | 13%   | 2 777 802 | 1%    |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 65 897    | 43 063    | -35%  | 79 022    | 84%   | 104 110   | 32%   | 116 060   | 11%   |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 207 945   | 197 970   | -5%   | 216 016   | 9%    | 323 777   | 50%   | 137 705   | -57%  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | -142 048  | -154 907  | 9%    | -136 994  | -12%  | -219 667  | 60%   | -21 645   | -90%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 1 022 945 | 923 193   | -10%  | 901 646   | -2%   | 983 561   | 9%    | 1 036 036 | 5%    |
| Собівартість робіт                       | СР        | 627 577   | 703 661   | 12%   | 825 303   | 17%   | 1 203 827 | 46%   | 1 002 817 | -17%  |

Продовж. табл. В.3

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5    | 6       | 7    | 8       | 9    | 10      | 11   |
|--|------|---------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 559 976 | 396 624 | -29% | 471 679 | 19%  | 668 979 | 42%  | 491 523 | -27% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 538 358 | 382 052 | -29% | 450 306 | 18%  | 644 423 | 43%  | 464 479 | -28% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 401 095 | 273 924 | -32% | 331 503 | 21%  | 516 492 | 56%  | 374 127 | -28% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,55    | 0,43    | -22% | 0,52    | 22%  | 0,68    | 30%  | 0,47    | -30% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,53    | 0,41    | -21% | 0,50    | 21%  | 0,66    | 31%  | 0,45    | -32% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,39    | 0,30    | -24% | 0,37    | 24%  | 0,53    | 43%  | 0,36    | -31% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,93    | 0,96    | 3%   | 0,94    | -1%  | 0,91    | -3%  | 0,96    | 5%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 13,82   | 21,84   | 58%  | 16,46   | -25% | 10,72   | -35% | 23,03   | 115% |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,07    | 0,05    | -37% | 0,06    | 33%  | 0,09    | 54%  | 0,04    | -53% |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,36    | 0,25    | -30% | 0,30    | 20%  | 0,39    | 27%  | 0,38    | -1%  |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 3,57    | 2,84    | -21% | 3,83    | 35%  | 5,01    | 31%  | 4,79    | -5%  |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,89    | 0,91    | 1%   | 0,88    | -3%  | 0,83    | -5%  | 0,90    | 8%   |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,51    | 0,69    | 36%  | 0,62    | -11% | 0,54    | -12% | 0,56    | 3%   |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,09    | 0,08    | -11% | 0,08    | 0%   | 0,11    | 29%  | 0,05    | -56% |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 0,67    | 0,77    | 14%  | 0,72    | -7%  | 0,63    | -12% | 0,62    | -2%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,60    | 0,78    | 29%  | 0,69    | -11% | 0,61    | -11% | 0,64    | 4%   |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,44    | 0,42    | -6%  | 0,54    | 29%  | 0,41    | -24% | 0,96    | 136% |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 5,76    | 5,63    | -2%  | 5,33    | -5%  | 4,34    | -18% | 7,81    | 80%  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 9,48    | 10,82   | 14%  | 8,19    | -24% | 6,04    | -26% | 9,74    | 61%  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 6,83    | 6,76    | -1%  | 6,11    | -10% | 4,88    | -20% | 7,76    | 59%  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 5,34    | 4,61    | -14% | 4,59    | 0%   | 3,66    | -20% | 6,76    | 85%  |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 6,82    | 6,67    | -2%  | 6,11    | -8%  | 4,88    | -20% | 7,76    | 59%  |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,21    | 0,11    | -46% | 0,18    | 61%  | 0,26    | 41%  | 0,28    | 10%  |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,06    | 0,05    | -13% | 0,06    | 19%  | 0,09    | 41%  | 0,04    | -51% |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,63    | 0,73    | 17%  | 0,68    | -8%  | 0,58    | -14% | 0,59    | 3%   |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 54,7%   | 43,0%   | -22% | 52,3%   | 22%  | 68,0%   | 30%  | 47,4%   | -30% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 89,2%   | 56,4%   | -37% | 57,2%   | 1%   | 55,6%   | -3%  | 49,0%   | -12% |

Продовж. табл. В.3

| 1  | 2    | 3     | 4     | 5    | 6     | 7    | 8      | 9    | 10    | 11   |
|--|------|-------|-------|------|-------|------|--------|------|-------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 25,3% | 16,8% | -34% | 18,3% | 9%   | 22,4%  | 22%  | 17,0% | -24% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 27,2% | 17,6% | -35% | 19,4% | 11%  | 24,4%  | 26%  | 17,7% | -28% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 40,4% | 22,8% | -43% | 27,1% | 19%  | 38,7%  | 43%  | 28,5% | -26% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 19,4% | 12,1% | -38% | 13,6% | 13%  | 18,9%  | 38%  | 13,5% | -29% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 26,4% | 17,2% | -35% | 19,1% | 11%  | 24,0%  | 26%  | 17,7% | -26% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |       |       |      |       |      |        |      |       |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,46  | 0,39  | -16% | 0,35  | -10% | 0,33   | -6%  | 0,36  | 9%   |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 1,24  | 1,47  | 19%  | 1,08  | -27% | 0,78   | -28% | 0,88  | 13%  |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,74  | 0,53  | -28% | 0,52  | -3%  | 0,57   | 10%  | 0,60  | 6%   |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,50  | 0,41  | -18% | 0,37  | -9%  | 0,36   | -3%  | 0,37  | 4%   |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 4,95  | 4,61  | -7%  | 4,71  | 2%   | 4,68   | -1%  | 4,70  | 0%   |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 4,92  | 4,66  | -5%  | 4,17  | -10% | 3,04   | -27% | 7,52  | 148% |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 74,20 | 78,27 | 5%   | 87,45 | 12%  | 120,15 | 37%  | 48,51 | -60% |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 15,52 | 21,44 | 38%  | 11,41 | -47% | 9,45   | -17% | 8,93  | -6%  |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 23,51 | 17,03 | -28% | 31,99 | 88%  | 38,64  | 21%  | 40,89 | 6%   |
| 6. Модель Ліса                                       |      |       |       |      |       |      |        |      |       |      |
| К1   |      | 0,33  | 0,24  | -28% | 0,28  | 18%  | 0,35   | 24%  | 0,36  | 3%   |
| К2   |      | 0,25  | 0,17  | -34% | 0,18  | 9%   | 0,22   | 22%  | 0,17  | -24% |
| К3   |      | 0,18  | 0,12  | -36% | 0,13  | 11%  | 0,17   | 34%  | 0,13  | -25% |
| К4   |      | 13,82 | 21,84 | 58%  | 16,46 | -25% | 10,72  | -35% | 23,03 | 115% |
| Z  |      | 0,07  | 0,06  | -14% | 0,06  | -1%  | 0,06   | 8%   | 0,07  | 9%   |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |       |       |      |       |      |        |      |       |      |
| К1   |      | 0,33  | 0,24  | -28% | 0,28  | 18%  | 0,35   | 24%  | 0,36  | 3%   |
| К2   |      | 0,24  | 0,16  | -34% | 0,17  | 8%   | 0,22   | 23%  | 0,16  | -26% |
| К3   |      | 6,19  | 6,61  | 7%   | 4,41  | -33% | 3,08   | -30% | 3,85  | 25%  |
| К4   |      | 0,46  | 0,39  | -16% | 0,35  | -10% | 0,33   | -6%  | 0,36  | 9%   |
| Z  |      | 5,36  | 5,26  | -2%  | 3,88  | -26% | 3,19   | -18% | 3,55  | 11%  |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |       |       |      |       |      |        |      |       |      |
| К1   |      | 0,19  | 0,17  | -10% | 0,16  | -6%  | 0,18   | 13%  | 0,12  | -31% |
| К2   |      | 0,96  | 0,98  | 2%   | 0,96  | -2%  | 0,93   | -3%  | 0,96  | 3%   |
| К3   |      | 0,00  | 0,00  | 0%   | 0,00  | 0%   | 0,00   | 0%   | 0,00  | 0%   |
| К4   |      | 0,28  | 0,32  | 13%  | 0,34  | 5%   | 0,33   | -2%  | 0,38  | 15%  |
| К5   |      | 3,61  | 3,69  | 2%   | 3,05  | -17% | 2,52   | -17% | 3,85  | 53%  |
| Z  |      | -1,08 | -1,10 | 2%   | -0,94 | -15% | -0,81  | -14% | -1,12 | 39%  |



Таблиця В.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Маріупольський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |      |           |           |           |           |           |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 3 348     | 3 554     | 3 637     | 2 051     | 2 400     |
| первісна вартість  | 1001 | 6 986     | 7 379     | 7 880     | 3 599     | 4 247     |
| накопичена амортизація   | 1002 | 3 638     | 3 825     | 4 243     | 1 548     | 1 847     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 197 227   | 44 439    | 106 670   | 62 107    | 96 322    |
| Основні засоби:  | 1010 | 1 125 383 | 1 640 473 | 1 585 700 | 1 623 144 | 1 621 870 |
| первісна вартість  | 1011 | 2 446 527 | 4 725 922 | 4 777 235 | 4 934 948 | 5 027 447 |
| знос   | 1012 | 1 321 144 | 3 085 449 | 3 191 535 | 3 311 804 | 3 405 577 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| первісна вартість  | 1016 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| знос   | 1017 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| первісна вартість  | 1021 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 233       | 231       | 238       | 241       | 256       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 57 648    | 45 645    | 43 642    | 41 042    | 0         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 1 508     | 1 048     | 501       |           | 1 032     |
| Гудвіл   | 1050 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 1 086     | 1 086     | 1 086     | 1 086     | 1 086     |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 1 386 433 | 1 736 476 | 1 741 474 | 1 729 671 | 1 722 966 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |      |           |           |           |           |           |
| Запаси   | 1100 | 206 660   | 200 141   | 191 389   | 210 143   | 220 310   |
| Виробничі запаси   | 1101 | 204 223   | 197 849   | 188 547   | 208 121   | 218 688   |

Продовж. табл. В.4

| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 2 068     | 1 981     | 2 661     | 1 916     | 1 379     |
| Готова продукція   | 1103 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Товари   | 1104 | 369       | 311       | 181       | 106       | 243       |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 8         | 0         | 0         |           |           |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Векселі одержані   | 1120 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 52 535    | 96 595    | 141 523   | 202 799   | 86 108    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| за виданими авансами   | 1130 | 68 342    | 20 226    | 10 801    | 45 561    | 28 368    |
| з бюджетом   | 1135 | 21 819    | 33 393    | 17 519    | 28 439    | 17 065    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 83        | 33 248    | 13 607    | 13 607    | 15 118    |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 1 928     | 996       | 2 643     | 3 351     | 1 302     |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 7 601     | 2 111     | 2 531     | 5 936     | 6 164     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 465 026   | 266 511   | 467 765   | 765 127   | 815 139   |
| Готівка  | 1166 | 2         | 0         | 2         |           |           |
| Рахунки в банках   | 1167 | 465 024   | 266 511   | 467 765   | 765 127   | 815 139   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 115       | 417       | 676       | 496       | 661       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| у тому числі в:  |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 1 217     | 5 606     | 914       | 988       | 360       |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 825 251   | 625 996   | 835 761   | 1 262 840 | 1 175 477 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |           |           |           |           |           |
| Баланс   | 1300 | 2 211 684 | 2 362 472 | 2 577 235 | 2 992 511 | 2 898 443 |

Продовж. табл. В.4

| Пасив   | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|---|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1   | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| I. Власний капітал                              |      |           |           |           |           |           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400 | 142 679   | 130 382   | 130 382   | 130 382   | 130 382   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Капітал у дооцінках                             | 1405 | 152 382   | 713 753   | 633 674   | 583 012   | 545 740   |
| Додатковий капітал                              | 1410 | 1 041 730 | 1 004 107 | 1 198 407 | 1 498 461 | 1 716 462 |
| Емісійний дохід                                 | 1411 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Резервний капітал                               | 1415 | 92 303    | 102 303   | 112 303   | 122 303   | 132 303   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420 | 633 380   | 308 510   | 354 891   | 403 027   | 252 915   |
| Неоплачений капітал                             | 1425 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Вилучений капітал                               | 1430 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші резерви                                    | 1435 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Усього Власний капітал                          | 1495 | 2 062 474 | 2 259 055 | 2 429 657 | 2 737 185 | 2 777 802 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |      |           |           |           |           |           |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500 | 0         | 0         | 0         | 741       |           |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші довгострокові зобов'язання                 | 1515 | 62 178    | 45 578    | 45 578    | 45 578    |           |
| Довгострокові забезпечення                      | 1520 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу     | 1521 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Цільове фінансування                            | 1525 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Благодійна допомога                             | 1526 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Страхові резерви                                | 1530 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| у тому числі:                                   |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резерв довгострокових зобов'язань               | 1531 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резерв збитків або резерв належних виплат       | 1532 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резерв незароблених премій                      | 1533 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| інші страхові резерви                           | 1534 | 0         | 0         | 0         |           |           |

Продовж. табл. В.4

| 1   | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|---|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Призовий фонд   | 1540 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 62 178    | 45 578    | 45 578    | 46 319    |           |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |           |           |           |           |           |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Векселі видані  | 1605 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 33 753    | 15 415    | 22 683    | 32 250    | 28 327    |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 8 235     | 11 257    | 41 928    | 51 375    | 63 637    |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 1 367     | 2 060     | 7 545     | 2 447     |           |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 5 142     | 5 131     | 4 165     | 6 541     | 4 617     |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 10 120    | 10 144    | 8 055     | 12 662    | 17 412    |
| за одержаними авансами  | 1635 | 8 647     | 1 116     | 2 191     | 1 282     | 2 067     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 3         | 0         | 0         |           |           |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 21 132    | 14 776    | 22 978    | 104 897   | 4 581     |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 87 032    | 57 839    | 102 000   | 209 007   | 120 641   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |      |           |           |           |           |           |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   |      |           |           |           |           |           |
| Баланс  | 1900 | 2 211 684 | 2 362 472 | 2 577 235 | 2 992 511 | 2 898 443 |

Таблиця В.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Маріупольський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012      | 2013     | 2014     | 2015     | 2016      |
|---|------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 1 022 945 | 923 193  | 901 646  | 983 561  | 1 036 036 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 544 247   | 590 688  | 615 921  | 645 092  | 682 707   |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 478 698   | 332 505  | 285 725  | 338 469  | 353 329   |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 164 608   | 177 092  | 395 336  | 889 245  | 458 304   |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 11 810    | 10 700   | 9 450    | 10 835   | 18 386    |
| Витрати на збут   | 2150 | 140       | 313      | 151      | 462      | 831       |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 71 380    | 101 960  | 199 781  | 547 438  | 300 893   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 559 976   | 396 624  | 471 679  | 668 979  | 491 523   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Інші доходи   | 2240 | 1 407     | 11 782   | 48       | 533      | 1 333     |
| Фінансові витрати   | 2250 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Інші витрати  | 2270 | 23 025    | 26 354   | 21 421   | 25 089   | 28 377    |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 538 358   | 382 052  | 450 306  | 644 423  | 464 479   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -137 263  | -108 128 | -118 803 | -127 931 | -90 352   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0         | 0        | 0        |          |           |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 401 095   | 273 924  | 331 503  | 516 492  | 374 127   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0         | 0        | 0        |          |           |

Таблиця Г.1  
Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Миколаївський МТП» за  
2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |         |         | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|---------|---------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015    | 2016    | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5       | 6       | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 53                   | 65      | 68      | 0,85                 | 1,05 | 1,10 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>кiув</sub> | 0,29                 | 0,36    | 0,74    | 0,62                 | 0,78 | 1,60 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>фд</sub>   | 1,01                 | 1,07    | 1,00    | 0,98                 | 1,04 | 0,98 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,36                 | 0,68    | 0,72    | 0,61                 | 1,16 | 1,23 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>гк</sub>   | 292,20               | 375,54  | 481,33  | 1,31                 | 1,02 | 0,80 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>дз</sub>   | 406,63               | 231,10  | 179,26  | 0,67                 | 1,18 | 1,52 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>з</sub>    | 4,75                 | 2,88    | 3,34    | 0,77                 | 1,27 | 1,09 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>юа</sub>   | 3,54                 | 3,44    | 4,22    | 1,05                 | 1,09 | 0,88 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>оз</sub>   | 2658,08              | 1769,11 | 1425,55 | 0,73                 | 1,10 | 1,37 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>на</sub>   | 27,68                | 7,90    | 2,05    | 0,45                 | 1,59 | 2,00 |
| 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 <sub>бвз</sub>  | 0,06                 | 0,03    | 0,04    | 0,72                 | 1,34 | 1,17 |



Рис. Г.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Миколаївський МТП» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця Г.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Миколаївський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Платоспроможності   | відносно стійке  |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Ділової активності  | нестійке         |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | абсолютно стійке |        | кризове          |        |       | кризове          |        |       | нестійке         |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | низька           |        | низька           |        |       | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | висока           |        |       | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 100%             |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 4,3    |                  | 5,0    |       |                  | 4,3    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,917            | 5      | 0,979            | 5      | +     | 0,939            | 5      | -     | 0,966            | 5      | +     | 0,962            | 5      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,030            | 5      | 0,012            | 5      | +     | 0,026            | 5      | -     | 0,012            | 5      | +     | 0,001            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,090            | 3      | 0,021            | 5      | +     | 0,065            | 3      | -     | 0,035            | 5      | +     | 0,040            | 5      | -     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 4,3    |                  | 3,3    |       |                  | 3,3    |       |                  | 3,3    |       |                  | 3,3    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 2,186            | 5      | 2,802            | 5      | +     | 2,356            | 5      | -     | 7,259            | 5      | +     | 6,128            | 5      | -     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 3,238            | 5      | 7,253            | 5      | +     | 2,915            | 5      | -     | 8,347            | 5      | +     | 6,844            | 5      | -     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,713            | 3      | 0,183            | 0      | -     | 0,044            | 0      | -     | 0,075            | 0      | +     | 0,052            | 0      | -     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 2,0    |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,514            | 1      | 0,370            | 0      | -     | 0,108            | 0      | -     | 0,153            | 0      | +     | 0,174            | 0      | +     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 10,241           | 5      | 445,764          | 5      | +     | 88,566           | 5      | -     | 124,167          | 5      | +     | 83,868           | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,560            | 0      | 0,378            | 0      | -     | 0,115            | 0      | -     | 0,158            | 0      | +     | 0,181            | 0      | +     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 3,960            | 5      | 16,007           | 5      | +     | 4,839            | 5      | -     | 11,099           | 5      | +     | 8,136            | 5      | -     |

Продовж. табл. Г.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,747  | 5   | 0,938  | 5   | + | 0,793  | 5   | - | 0,910  | 5   | +  | 0,877  | 5   | -  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 5,213  | 5   | 6,401  | 5   | + | 6,258  | 5   | - | 6,392  | 5   | +  | 6,466  | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 5,0 |        | 0,0 |   |        | 0,3 |   |        | 1,0 |    |        | 3,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,205  | 5   | -0,035 | 0   | - | 0,016  | 0   | + | 0,039  | 0   | +  | 0,088  | 1   | +  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,224  | 5   | -0,036 | 0   | - | 0,018  | 0   | + | 0,040  | 0   | +  | 0,091  | 1   | +  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,399  | 5   | -0,094 | 0   | - | 0,153  | 1   | + | 0,252  | 3   | +  | 0,503  | 5   | +  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 0,519  | 5   | -0,080 | 0   | - | 0,133  | 0   | + | 0,258  | 1   | +  | 0,655  | 5   | +  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,049  |     | 0,060  |     | + | 0,026  |     | - | 0,047  |     | +  | 0,054  |     | +  |
| Модель Спрінгейта  | 3,438  |     | -2,227 |     | - | 0,535  |     | + | 1,580  |     | +  | 2,157  |     | +  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,793 |     | 0,191  |     | - | -0,278 |     | + | -0,493 |     | +  | -0,756 |     | +  |



Таблиця Г.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Миколаївський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум.<br>позн. | 2012     | 2013     |       | 2014     |        | 2015     |       | 2016     |       |
|--|--------------|----------|----------|-------|----------|--------|----------|-------|----------|-------|
|  |              | значення | значення | зміна | значення | зміна  | значення | зміна | значення | зміна |
| 1  | 2            | 3        | 4        | 5     | 6        | 7      | 8        | 9     | 10       | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |              |          |          |       |          |        |          |       |          |       |
| Валюта балансу                           | ВБ           | 475 789  | 250 496  | -47%  | 255 163  | 2%     | 253 062  | -1%   | 257 002  | 2%    |
| Нематеріальні активи                     | НА           | 1 516    | 949      | -37%  | 691      | -27%   | 468      | -32%  | 214      | -54%  |
| Основні засоби                           | ОЗ           | 256 043  | 200 318  | -22%  | 130 336  | -35%   | 116 912  | -10%  | 106 332  | -9%   |
| Необоротні активи                        | ВА           | 370 911  | 212 159  | -43%  | 210 027  | -1%    | 192 259  | -8%   | 178 640  | -7%   |
| Матеріальні запаси                       | МЗ           | 18 375   | 246      | -99%  | 357      | 45%    | 305      | -15%  | 410      | 34%   |
| Оборотні активи                          | ОА           | 104 878  | 38 337   | -63%  | 45 136   | 18%    | 60 803   | 35%   | 78 362   | 29%   |
| Власний капітал                          | СК           | 436 424  | 245 279  | -44%  | 239 634  | -2%    | 244 558  | 2%    | 247 142  | 1%    |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК          | 12 881   | 2 822    | -78%  | 6 202    | 120%   | 3 026    | -51%  | 228      | -92%  |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК          | 26 484   | 2 395    | -91%  | 9 327    | 289%   | 5 478    | -41%  | 9 632    | 76%   |
| Позиковий капітал                        | ЗК           | 39 365   | 5 217    | -87%  | 15 529   | 198%   | 8 504    | -45%  | 9 860    | 16%   |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС          | 78 394   | 35 942   | -54%  | 35 809   | 0%     | 55 325   | 55%   | 68 730   | 24%   |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС          | 78 394   | 35 942   | -54%  | 35 809   | 0%     | 55 325   | 55%   | 68 730   | 24%   |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС          | 91 275   | 38 764   | -58%  | 42 011   | 8%     | 58 351   | 39%   | 68 958   | 18%   |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ          | 117 759  | 41 159   | -65%  | 51 338   | 25%    | 63 829   | 24%   | 78 590   | 23%   |
| Найбільш легкорезалізовані активи        | НЛА          | 57 894   | 6 710    | -88%  | 21 975   | 227%   | 39 764   | 81%   | 59 025   | 48%   |
| Швидкорезалізовані активи                | БРА          | 28 530   | 10 865   | -62%  | 5 467    | -50%   | 6 313    | 15%   | 7 384    | 17%   |
| Повільнорезалізовані активів             | МРА          | 27 274   | 9 571    | -65%  | 10 919   | 14%    | 6 921    | -37%  | 6 485    | -6%   |
| Важкорезалізовані активи                 | ТРА          | 368 283  | 209 629  | -43%  | 207 497  | -1%    | 189 729  | -9%   | 176 110  | -7%   |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО          | 26 484   | 2 395    | -91%  | 9 327    | 289%   | 5 478    | -41%  | 9 632    | 76%   |
| Короткострокові пасиви                   | КСП          | 0        | 0        | 0%    | 0        | 0%     | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП          | 12 881   | 2 822    | -78%  | 6 202    | 120%   | 3 026    | -51%  | 228      | -92%  |
| Постійні пасиви                          | ПСП          | 378 989  | 245 640  | -35%  | 212 683  | -13%   | 207 903  | -2%   | 194 843  | -6%   |
| Легкорезалізовані активи                 | ЛА           | 27 859   | 10 662   | -62%  | 5 212    | -51%   | 5 963    | 14%   | 6 895    | 16%   |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН           | 57 362   | -371     | -101% | 26 940   | -7361% | 36 641   | 36%   | 52 271   | 43%   |
| Виробничі активи                         | ВА           | 274 417  | 200 564  | -27%  | 130 693  | -35%   | 117 217  | -10%  | 106 742  | -9%   |
| Короткострокові зобов'язання             | КО           | 26 484   | 2 395    | -91%  | 9 327    | 289%   | 5 478    | -41%  | 9 632    | 76%   |
| Чисті активи                             | АЧ           | 437 144  | 246 330  | -44%  | 240 831  | -2%    | 245 993  | 2%    | 248 819  | 1%    |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ           | 21 661   | 815      | -96%  | 7 679    | 842%   | 4 015    | -48%  | 6 422    | 60%   |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ           | 34 202   | 37 973   | 11%   | 30 581   | -19%   | 24 470   | -20%  | 21 983   | -10%  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ           | -12 541  | -37 158  | 196%  | -22 902  | -38%   | -20 455  | -11%  | -15 561  | -24%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР           | 244 389  | 92 789   | -62%  | 27 450   | -70%   | 38 648   | 41%   | 44 760   | 16%   |
| Собівартість робіт                       | СР           | 188 174  | 109 658  | -42%  | 31 618   | -71%   | 37 871   | 20%   | 34 386   | -9%   |

Продовж. табл. Г.3

| 1  | 2    | 3      | 4       | 5     | 6      | 7     | 8      | 9    | 10     | 11   |
|--|------|--------|---------|-------|--------|-------|--------|------|--------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 97 846 | 18 249  | -81%  | 4 167  | -77%  | 9 147  | 120% | 22 459 | 146% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 97 612 | -8 766  | -109% | 4 198  | -148% | 9 757  | 132% | 22 513 | 131% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 73 647 | -13 694 | -119% | 1 492  | -111% | 6 644  | 345% | 16 202 | 144% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |        |         |       |        |       |        |      |        |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,40   | 0,20    | -51%  | 0,15   | -23%  | 0,24   | 56%  | 0,50   | 112% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,40   | -0,09   | -124% | 0,15   | -262% | 0,25   | 65%  | 0,50   | 99%  |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,30   | -0,15   | -149% | 0,05   | -137% | 0,17   | 216% | 0,36   | 111% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |        |         |       |        |       |        |      |        |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,92   | 0,98    | 7%    | 0,94   | -4%   | 0,97   | 3%   | 0,96   | 0%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 11,09  | 47,02   | 324%  | 15,43  | -67%  | 28,76  | 86%  | 25,07  | -13% |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,09   | 0,02    | -76%  | 0,06   | 205%  | 0,03   | -46% | 0,04   | 15%  |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,18   | 0,15    | -18%  | 0,15   | 2%    | 0,23   | 51%  | 0,28   | 23%  |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 4,27   | 146,11  | 3325% | 100,31 | -31%  | 181,39 | 81%  | 167,63 | -8%  |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,75   | 0,94    | 25%   | 0,79   | -15%  | 0,91   | 15%  | 0,88   | -4%  |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,54   | 0,80    | 49%   | 0,51   | -36%  | 0,46   | -10% | 0,41   | -10% |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,07   | 0,15    | 111%  | 0,12   | -21%  | 0,10   | -19% | 0,09   | -12% |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 0,85   | 0,86    | 2%    | 0,88   | 1%    | 0,79   | -10% | 0,72   | -8%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,58   | 0,80    | 39%   | 0,51   | -36%  | 0,46   | -10% | 0,42   | -10% |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,55   | 0,16    | -72%  | 0,49   | 217%  | 0,47   | -5%  | 0,65   | 38%  |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |        |         |       |        |       |        |      |        |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 2,65   | 4,63    | 75%   | 2,50   | -46%  | 7,05   | 182% | 6,67   | -5%  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 3,96   | 16,01   | 304%  | 4,84   | -70%  | 11,10  | 129% | 8,14   | -27% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 3,26   | 7,34    | 125%  | 2,94   | -60%  | 8,41   | 186% | 6,89   | -18% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 2,19   | 2,80    | 28%   | 2,36   | -16%  | 7,26   | 208% | 6,13   | -16% |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 3,24   | 7,25    | 124%  | 2,91   | -60%  | 8,35   | 186% | 6,84   | -18% |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,12   | 0,03    | -78%  | 0,09   | 222%  | 0,16   | 82%  | 0,23   | 46%  |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,06   | 0,04    | -27%  | 0,02   | -52%  | 0,02   | 15%  | 0,03   | 14%  |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,77   | 0,84    | 8%    | 0,81   | -3%   | 0,75   | -8%  | 0,69   | -9%  |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |        |         |       |        |       |        |      |        |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 40,0%  | 19,7%   | -51%  | 15,2%  | -23%  | 23,7%  | 56%  | 50,2%  | 112% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 52,0%  | 16,6%   | -68%  | 13,2%  | -21%  | 24,2%  | 83%  | 65,3%  | 170% |

Продовж. табл. Г.3

| 1  | 2    | 3     | 4      | 5     | 6      | 7     | 8      | 9    | 10     | 11   |
|--|------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|--------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 20,6% | 7,3%   | -65%  | 1,6%   | -78%  | 3,6%   | 121% | 8,7%   | 142% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 22,4% | 7,4%   | -67%  | 1,7%   | -77%  | 3,7%   | 115% | 9,0%   | 143% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 26,4% | 8,6%   | -67%  | 2,0%   | -77%  | 4,8%   | 140% | 12,6%  | 164% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 16,9% | -5,6%  | -133% | 0,6%   | -111% | 2,7%   | 336% | 6,6%   | 141% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 21,8% | 7,4%   | -66%  | 1,7%   | -77%  | 3,7%   | 118% | 9,1%   | 146% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |       |        |       |        |       |        |      |        |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,51  | 0,37   | -28%  | 0,11   | -71%  | 0,15   | 42%  | 0,17   | 14%  |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 2,33  | 2,42   | 4%    | 0,61   | -75%  | 0,64   | 5%   | 0,57   | -10% |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,66  | 0,44   | -34%  | 0,13   | -70%  | 0,20   | 54%  | 0,25   | 25%  |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,56  | 0,38   | -32%  | 0,11   | -70%  | 0,16   | 38%  | 0,18   | 15%  |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 13,30 | 377,19 | 2736% | 76,89  | -80%  | 126,71 | 65%  | 109,17 | -14% |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 7,15  | 2,44   | -66%  | 0,90   | -63%  | 1,58   | 76%  | 2,04   | 29%  |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 51,08 | 149,37 | 192%  | 406,63 | 172%  | 231,10 | -43% | 179,26 | -22% |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 11,28 | 113,85 | 909%  | 3,57   | -97%  | 9,63   | 169% | 6,97   | -28% |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 32,35 | 3,21   | -90%  | 102,11 | 3085% | 37,92  | -63% | 52,37  | 38%  |
| 6. Модель Ліса                                       |      |       |        |       |        |       |        |      |        |      |
| К1   |      | 0,16  | 0,14   | -13%  | 0,14   | -2%   | 0,22   | 56%  | 0,27   | 22%  |
| К2   |      | 0,21  | 0,07   | -65%  | 0,02   | -78%  | 0,04   | 121% | 0,09   | 142% |
| К3   |      | 0,15  | -0,05  | -135% | 0,01   | -111% | 0,03   | 349% | 0,06   | 140% |
| К4   |      | 11,09 | 47,02  | 324%  | 15,43  | -67%  | 28,76  | 86%  | 25,07  | -13% |
| Z  |      | 0,05  | 0,06   | 21%   | 0,03   | -56%  | 0,05   | 81%  | 0,05   | 13%  |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |       |        |       |        |       |        |      |        |      |
| К1   |      | 0,16  | 0,14   | -13%  | 0,14   | -2%   | 0,22   | 56%  | 0,27   | 22%  |
| К2   |      | 0,21  | -0,03  | -117% | 0,02   | -147% | 0,04   | 134% | 0,09   | 127% |
| К3   |      | 3,69  | -3,66  | -199% | 0,45   | -112% | 1,78   | 296% | 2,34   | 31%  |
| К4   |      | 0,51  | 0,37   | -28%  | 0,11   | -71%  | 0,15   | 42%  | 0,17   | 14%  |
| Z  |      | 3,44  | -2,23  | -165% | 0,54   | -124% | 1,58   | 195% | 2,16   | 36%  |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |       |        |       |        |       |        |      |        |      |
| К1   |      | 0,11  | 0,15   | 38%   | 0,12   | -21%  | 0,10   | -19% | 0,09   | -11% |
| К2   |      | 0,94  | 0,99   | 5%    | 0,96   | -3%   | 0,98   | 2%   | 0,96   | -2%  |
| К3   |      | 0,00  | 0,00   | -100% | 0,00   | 0%    | 0,00   | 0%   | 0,00   | 0%   |
| К4   |      | 0,26  | 0,30   | 16%   | 0,19   | -39%  | 0,14   | -26% | 0,17   | 26%  |
| К5   |      | 2,48  | -1,68  | -168% | 0,27   | -116% | 1,15   | 324% | 2,28   | 99%  |
| Z  |      | -0,79 | 0,19   | -124% | -0,28  | -245% | -0,49  | 77%  | -0,76  | 54%  |

Таблиця Г.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Миколаївський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012    | 2013      | 2014      | 2015    | 2016    |
|--|------|---------|-----------|-----------|---------|---------|
| 1  | 2    | 3       | 4         | 5         | 6       | 7       |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |      |         |           |           |         |         |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 1 516   | 949       | 691       | 468     | 214     |
| первісна вартість  | 1001 | 3 638   | 2 339     | 2 217     | 2 252   | 2 272   |
| накопичена амортизація   | 1002 | 2 122   | 1 390     | 1 526     | 1 784   | 2 058   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 74 239  | 520       | 354       | 369     | 37      |
| Основні засоби:  | 1010 | 256 043 | 200 318   | 130 336   | 116 912 | 106 332 |
| первісна вартість  | 1011 | 473 730 | 1 257 441 | 1 014 821 | 996 684 | 993 312 |
| знос   | 1012 | 217 687 | 1 057 123 | 884 485   | 879 772 | 886 880 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0       | 0         | 67 036    | 67 880  | 65 954  |
| первісна вартість  | 1016 | 0       | 0         | 251 089   | 269 504 | 273 567 |
| знос   | 1017 | 0       | 0         | 184 053   | 201 624 | 207 613 |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| первісна вартість  | 1021 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0       | 0         | 0         |         |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 2 628   | 2 530     | 2 530     | 2 530   | 2 530   |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 6 344   | 6 805     | 8 043     | 4 100   | 3 573   |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 30 141  | 1 037     | 1 037     | 0       | 0       |
| Гудвіл   | 1050 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0       | 0         | 0         |         |         |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 370 911 | 212 159   | 210 027   | 192 259 | 178 640 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |      |         |           |           |         |         |
| Запаси   | 1100 | 18 375  | 246       | 357       | 305     | 410     |
| Виробничі запаси   | 1101 | 18 372  | 246       | 357       | 305     | 410     |

Продовж. табл. Г.4

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 2       | 0       | 0       |         |         |
| Готова продукція   | 1103 | 1       | 0       | 0       |         |         |
| Товари   | 1104 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 6       | 0       | 0       |         |         |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Векселі одержані   | 1120 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 9 991   | 6 566   | 3 942   | 4 728   | 5 439   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| за виданими авансами   | 1130 | 16 633  | 3 184   | 734     | 114     | 125     |
| з бюджетом   | 1135 | 0       | 20 506  | 17 326  | 14 407  | 11 515  |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 20 044  | 17 253  | 14 407  | 11 515  |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 1 234   | 912     | 536     | 1 121   | 1 331   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 57 894  | 6 710   | 21 975  | 39 764  | 59 025  |
| Готівка  | 1166 | 1       | 0       | 0       |         |         |
| Рахунки в банках   | 1167 | 57 893  | 6 710   | 21 975  | 39 764  | 59 025  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 73      | 10      | 11      | 14      | 28      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| у тому числі в:  |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 672     | 203     | 255     | 350     | 489     |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 104 878 | 38 337  | 45 136  | 60 803  | 78 362  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |         |         |         |         |         |
| Баланс   | 1300 | 475 789 | 250 496 | 255 163 | 253 062 | 257 002 |

Продовж. табл. Г.4

| Пасив  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |      |         |         |         |         |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400 | 83 853  | 38 484  | 38 484  | 38 484  | 38 484  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405 | 36 895  | 174 356 | 140 914 | 129 709 | 119 247 |
| Додатковий капітал                                   | 1410 | 262 400 | 36 896  | 37 382  | 43 810  | 41 226  |
| Емісійний дохід                                      | 1411 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Резервний капітал                                    | 1415 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420 | 57 362  | -371    | 26 940  | 36 641  | 52 271  |
| Неоплачений капітал                                  | 1425 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Вилучений капітал                                    | 1430 | 4 086   | 4 086   | 4 086   | 4 086   | 4 086   |
| Інші резерви   | 1435 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Усього Власний капітал                               | 1495 | 436 424 | 245 279 | 239 634 | 244 558 | 247 142 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |      |         |         |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515 | 935     | 2 424   | 4 552   | 489     | 228     |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520 | 11 946  | 398     | 1 650   | 2 537   | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521 | 11 946  | 398     | 1 650   | 2 537   |         |
| Цільове фінансування                                 | 1525 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Благодійна допомога                                  | 1526 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Страхові резерви                                     | 1530 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| у тому числі:  |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| резерв незароблених премій                           | 1533 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| інші страхові резерви                                | 1534 | 0       | 0       | 0       |         |         |

Продовж. табл. Г.4

| 1   | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Призовий фонд   | 1540 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 12 881  | 2 822   | 6 202   | 3 026   | 228     |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |         |         |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Векселі видані  | 1605 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0       | 0       | 0       |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 2 462   | 279     | 724     | 88      | 128     |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 12 400  | 197     | 6 591   | 3 453   | 5 693   |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 916     | 100     | 110     | 154     | 8       |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 2 170   | 238     | 248     | 318     | 284     |
| за одержаними авансами  | 1635 | 3 713   | 1       | 6       | 2       | 309     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0       | 0       | 0       |         | 1 493   |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 720     | 1 051   | 1 197   | 1 435   | 1 677   |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0       | 0       | 0       |         |         |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 4 103   | 529     | 451     | 28      | 40      |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 26 484  | 2 395   | 9 327   | 5 478   | 9 632   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |         |         |         |         |         |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 |         |         |         |         |         |
| Баланс  | 1900 | 475 789 | 250 496 | 255 163 | 253 062 | 257 002 |

Таблиця Г.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Миколаївський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 244 389 | 92 789 | 27 450 | 38 648 | 44 760 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 102 420 | 50 329 | 13 008 | 13 549 | 14 473 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 141 969 | 42 460 | 14 442 | 25 099 | 30 287 |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 41 631  | 35 118 | 8 335  | 8 370  | 12 085 |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 23 889  | 16 570 | 6 688  | 8 931  | 11 284 |
| Витрати на збут   | 2150 | 31      | 0      | 0      |        |        |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 61 834  | 42 759 | 11 922 | 15 391 | 8 629  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 97 846  | 18 249 | 4 167  | 9 147  | 22 459 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші доходи   | 2240 | 844     | 2 018  | 32     | 610    | 600    |
| Фінансові витрати   | 2250 | 925     | 0      | 0      |        |        |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші витрати  | 2270 | 153     | 29 033 | 1      |        | 546    |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 97 612  | 0      | 4 198  | 9 757  | 22 513 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0       | 8 766  | 0      |        |        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -23 965 | -4 928 | -2 706 | -3 113 | -6 311 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 73 647  | 0      | 1 492  | 6 644  | 16 202 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0       | 13 694 | 0      |        |        |



Таблиця Д.1  
 Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Одеський МТП» за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |         | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|---------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016    | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6       | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 51                   | 62     | 64      | 0,86                 | 1,05 | 1,09 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | 1,35                 | 1,56   | 1,21    | 0,98                 | 1,14 | 0,88 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | 0,97                 | 1,00   | 0,98    | 0,99                 | 1,02 | 0,99 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,75                 | 0,81   | 0,76    | 0,97                 | 1,05 | 0,98 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>ГК</sub>   | 349,35               | 451,45 | 434,92  | 1,18                 | 0,91 | 0,95 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>ДЗ</sub>   | 243,71               | 121,66 | 134,25  | 0,68                 | 1,37 | 1,24 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>З</sub>    | 52,15                | 37,34  | 30,25   | 0,77                 | 1,07 | 1,32 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>ЮА</sub>   | 9,13                 | 5,79   | 5,35    | 0,74                 | 1,17 | 1,26 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 1640,33              | 907,26 | 1508,88 | 0,82                 | 1,49 | 0,90 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>ІНА</sub>  | 17,43                | 15,35  | 12,34   | 0,86                 | 0,98 | 1,22 |
| 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 <sub>БВЗ</sub>  | 0,06                 | 0,02   | 0,03    | 0,61                 | 1,59 | 1,38 |



Рис. Д.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Одеський МТП» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця Д.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Одеський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Платоспроможності   | відносно стійке  |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Ділової активності  | нестійке         |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | відносно стійке  |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | висока           |        | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 3,3    |                  | 4,3    |       |                  | 4,3    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,810            | 5      | 0,942            | 5      | +     | 0,939            | 5      | -     | 0,976            | 5      | +     | 0,972            | 5      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,184            | 5      | 0,053            | 5      | +     | 0,055            | 5      | -     | 0,005            | 5      | +     | 0,010            | 5      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,234            | 0      | 0,062            | 3      | +     | 0,065            | 3      | -     | 0,025            | 5      | +     | 0,029            | 5      | -     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 3,3    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 4,3    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 0,751            | 5      | 6,151            | 5      | +     | 16,822           | 5      | +     | 15,112           | 5      | -     | 11,424           | 5      | -     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 2,293            | 5      | 9,160            | 5      | +     | 20,013           | 5      | +     | 16,552           | 5      | -     | 12,911           | 5      | -     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,209            | 0      | 1,623            | 5      | +     | 2,511            | 5      | +     | 1,250            | 5      | -     | 0,795            | 3      | -     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 1,7    |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,206            | 0      | 0,253            | 0      | +     | 0,158            | 0      | -     | 0,237            | 0      | +     | 0,172            | 0      | -     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 13,967           | 5      | 14,137           | 5      | +     | 6,855            | 5      | -     | 10,323           | 5      | +     | 10,848           | 5      | +     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,254            | 0      | 0,269            | 0      | +     | 0,168            | 0      | -     | 0,243            | 0      | +     | 0,177            | 0      | -     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 2,674            | 5      | 14,939           | 5      | +     | 25,068           | 5      | +     | 18,088           | 5      | -     | 14,676           | 5      | -     |

Продовж. табл. Д.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,626  | 5   | 0,933  | 5   | + | 0,960  | 5   | + | 0,945  | 5   | -  | 0,932  | 5   | -  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 4,039  | 5   | 4,888  | 5   | + | 4,986  | 5   | + | 5,969  | 5   | +  | 8,588  | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 4,0 |        | 3,5 |   |        | 3,5 |   |        | 5,0 |    |        | 3,5 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,133  | 3   | 0,127  | 3   | - | 0,106  | 3   | - | 0,229  | 5   | +  | 0,130  | 3   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,164  | 3   | 0,135  | 1   | - | 0,112  | 1   | - | 0,235  | 5   | +  | 0,134  | 1   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,645  | 5   | 0,503  | 5   | - | 0,669  | 5   | + | 0,966  | 5   | +  | 0,759  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 1,123  | 5   | 0,667  | 5   | - | 0,683  | 5   | + | 0,915  | 5   | +  | 0,844  | 5   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,028  |     | 0,041  |     | + | 0,043  |     | + | 0,093  |     | +  | 0,068  |     | -  |
| Модель Спрінгейта  | 2,721  |     | 10,709 |     | + | 8,365  |     | - | 8,932  |     | +  | 5,521  |     | -  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,372 |     | -0,740 |     | + | -0,624 |     | - | -2,485 |     | +  | -1,325 |     | -  |

Таблиця Д.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Одеський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012      |           | 2013  |           | 2014  |           | 2015  |           | 2016  |  |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--|
|  |           | значення  | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |  |
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     | 10        | 11    |  |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |           |           |       |           |       |           |       |           |       |  |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 3 956 360 | 1 804 640 | -54%  | 1 846 664 | 2%    | 2 127 329 | 15%   | 3 071 912 | 44%   |  |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 7 584     | 6 625     | -13%  | 6 769     | 2%    | 7 234     | 7%    | 7 775     | 7%    |  |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 1 608 119 | 1 234 308 | -23%  | 1 132 873 | -8%   | 1 077 656 | -5%   | 1 907 681 | 77%   |  |
| Необоротні активи                        | ВА        | 3 527 675 | 1 580 321 | -55%  | 1 430 856 | -9%   | 1 380 324 | -4%   | 2 264 613 | 64%   |  |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 33 474    | 24 364    | -27%  | 41 650    | 71%   | 51 619    | 24%   | 43 708    | -15%  |  |
| Оборотні активи                          | ОА        | 428 685   | 224 319   | -48%  | 415 808   | 85%   | 747 005   | 80%   | 807 299   | 8%    |  |
| Власний капітал                          | СК        | 3 205 412 | 1 700 030 | -47%  | 1 734 015 | 2%    | 2 075 894 | 20%   | 2 986 595 | 44%   |  |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 590 636   | 89 594    | -85%  | 96 062    | 7%    | 10 137    | -89%  | 30 310    | 199%  |  |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 160 312   | 15 016    | -91%  | 16 587    | 10%   | 41 298    | 149%  | 55 007    | 33%   |  |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 750 948   | 104 610   | -86%  | 112 649   | 8%    | 51 435    | -54%  | 85 317    | 66%   |  |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | 268 373   | 209 303   | -22%  | 399 221   | 91%   | 705 707   | 77%   | 752 292   | 7%    |  |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | 268 373   | 209 303   | -22%  | 399 221   | 91%   | 705 707   | 77%   | 752 292   | 7%    |  |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 859 009   | 298 897   | -65%  | 495 283   | 66%   | 715 844   | 45%   | 782 602   | 9%    |  |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 1 019 321 | 313 913   | -69%  | 511 870   | 63%   | 757 142   | 48%   | 837 609   | 11%   |  |
| Найбільш легкорезалізовані активи        | НЛА       | 120 331   | 92 369    | -23%  | 279 023   | 202%  | 624 090   | 124%  | 628 425   | 1%    |  |
| Швидкоореалізовані активи                | БРА       | 259 171   | 48 782    | -81%  | 54 104    | 11%   | 61 379    | 13%   | 83 549    | 36%   |  |
| Повільноореалізовані активів             | МРА       | 160 768   | 155 380   | -3%   | 143 213   | -8%   | 151 286   | 6%    | 104 869   | -31%  |  |
| Важкорезалізовані активи                 | ТРА       | 3 527 086 | 1 579 732 | -55%  | 1 430 267 | -9%   | 1 379 735 | -4%   | 2 264 024 | 64%   |  |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 160 312   | 15 016    | -91%  | 16 587    | 10%   | 41 298    | 149%  | 55 007    | 33%   |  |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 0         | 0         | 0%    | 0         | 0%    | 0         | 0%    | 0         | 0%    |  |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 590 636   | 89 594    | -85%  | 96 062    | 7%    | 10 137    | -89%  | 30 310    | 199%  |  |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 3 081 635 | 1 539 777 | -50%  | 1 466 463 | -5%   | 1 460 509 | 0%    | 2 373 400 | 63%   |  |
| Легкорезалізовані активи                 | ЛА        | 247 254   | 45 177    | -82%  | 52 926    | 17%   | 59 479    | 12%   | 81 795    | 38%   |  |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | 115 162   | 154 436   | 34%   | 261 718   | 69%   | 609 571   | 133%  | 607 215   | 0%    |  |
| Виробничі активи                         | ВА        | 1 640 666 | 1 258 388 | -23%  | 1 174 239 | -7%   | 1 128 991 | -4%   | 1 951 389 | 73%   |  |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 160 312   | 15 016    | -91%  | 16 587    | 10%   | 41 298    | 149%  | 55 007    | 33%   |  |
| Чисті активи                             | АЧ        | 3 205 641 | 1 700 030 | -47%  | 1 734 015 | 2%    | 2 075 894 | 20%   | 2 986 595 | 44%   |  |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 143 691   | 14 549    | -90%  | 16 066    | 10%   | 39 825    | 148%  | 53 401    | 34%   |  |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 388 741   | 234 124   | -40%  | 194 647   | -17%  | 168 190   | -14%  | 185 075   | 10%   |  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | -245 050  | -219 575  | -10%  | -178 581  | -19%  | -128 365  | -28%  | -131 674  | 3%    |  |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 814 477   | 457 155   | -44%  | 291 524   | -36%  | 504 584   | 73%   | 527 399   | 5%    |  |
| Собівартість робіт                       | СР        | 467 527   | 344 439   | -26%  | 285 526   | -17%  | 532 856   | 87%   | 474 154   | -11%  |  |

Продовж. табл. Д.3

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5    | 6       | 7    | 8       | 9    | 10      | 11   |
|--|------|---------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 526 668 | 233 680 | -56% | 199 966 | -14% | 486 957 | 144% | 409 653 | -16% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 525 060 | 229 723 | -56% | 194 906 | -15% | 487 574 | 150% | 400 082 | -18% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 525 060 | 178 960 | -66% | 146 560 | -18% | 397 204 | 171% | 303 196 | -24% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,65    | 0,51    | -21% | 0,69    | 34%  | 0,97    | 41%  | 0,78    | -20% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,64    | 0,50    | -22% | 0,67    | 33%  | 0,97    | 45%  | 0,76    | -21% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,64    | 0,39    | -39% | 0,50    | 28%  | 0,79    | 57%  | 0,57    | -27% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,81    | 0,94    | 16%  | 0,94    | 0%   | 0,98    | 4%   | 0,97    | 0%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 4,27    | 16,25   | 281% | 15,39   | -5%  | 40,36   | 162% | 35,01   | -13% |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,23    | 0,06    | -74% | 0,06    | 6%   | 0,02    | -62% | 0,03    | 15%  |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,08    | 0,12    | 47%  | 0,23    | 87%  | 0,34    | 48%  | 0,25    | -26% |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 8,02    | 8,59    | 7%   | 9,59    | 12%  | 13,67   | 43%  | 17,21   | 26%  |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,63    | 0,93    | 49%  | 0,96    | 3%   | 0,94    | -2%  | 0,93    | -1%  |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,41    | 0,68    | 68%  | 0,61    | -10% | 0,51    | -17% | 0,62    | 23%  |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,10    | 0,13    | 32%  | 0,11    | -19% | 0,08    | -25% | 0,06    | -24% |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 1,10    | 0,93    | -16% | 0,83    | -11% | 0,66    | -19% | 0,76    | 14%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,41    | 0,70    | 68%  | 0,64    | -9%  | 0,53    | -17% | 0,64    | 20%  |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,19    | 0,14    | -27% | 0,14    | 3%   | 0,77    | 443% | 0,63    | -19% |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 0,88    | 3,90    | 341% | 7,69    | 97%  | 15,79   | 105% | 10,95   | -31% |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 2,67    | 14,94   | 459% | 25,07   | 68%  | 18,09   | -28% | 14,68   | -19% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 2,37    | 9,40    | 297% | 20,08   | 114% | 16,60   | -17% | 12,94   | -22% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 0,75    | 6,15    | 720% | 16,82   | 173% | 15,11   | -10% | 11,42   | -24% |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 2,29    | 9,16    | 299% | 20,01   | 118% | 16,55   | -17% | 12,91   | -22% |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,03    | 0,05    | 68%  | 0,15    | 195% | 0,29    | 94%  | 0,20    | -30% |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,06    | 0,03    | -60% | 0,03    | 14%  | 0,03    | -2%  | 0,03    | -5%  |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,89    | 0,88    | -2%  | 0,77    | -12% | 0,65    | -16% | 0,74    | 14%  |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |         |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 64,7%   | 51,1%   | -21% | 68,6%   | 34%  | 96,5%   | 41%  | 77,7%   | -20% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 112,6%  | 67,8%   | -40% | 70,0%   | 3%   | 91,4%   | 30%  | 86,4%   | -5%  |

Продовж. табл. Д.3

| 1  | 2    | 3      | 4      | 5    | 6      | 7     | 8      | 9    | 10     | 11   |
|--|------|--------|--------|------|--------|-------|--------|------|--------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 13,3%  | 12,9%  | -3%  | 10,8%  | -16%  | 22,9%  | 111% | 13,3%  | -42% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 16,4%  | 13,7%  | -16% | 11,5%  | -16%  | 23,5%  | 103% | 13,7%  | -42% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 14,9%  | 14,8%  | -1%  | 14,0%  | -5%   | 35,3%  | 152% | 18,1%  | -49% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 16,4%  | 10,5%  | -36% | 8,5%   | -20%  | 19,1%  | 126% | 10,2%  | -47% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 13,9%  | 13,1%  | -6%  | 10,9%  | -16%  | 23,3%  | 114% | 13,6%  | -42% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |        |        |      |        |       |        |      |        |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,21   | 0,25   | 23%  | 0,16   | -38%  | 0,24   | 50%  | 0,17   | -28% |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 1,90   | 2,04   | 7%   | 0,70   | -66%  | 0,68   | -4%  | 0,65   | -3%  |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,23   | 0,29   | 25%  | 0,20   | -30%  | 0,37   | 79%  | 0,23   | -36% |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,25   | 0,27   | 6%   | 0,17   | -37%  | 0,24   | 45%  | 0,18   | -27% |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 24,33  | 18,76  | -23% | 7,00   | -63%  | 9,78   | 40%  | 12,07  | 23%  |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 2,10   | 1,95   | -7%  | 1,50   | -23%  | 3,00   | 100% | 2,85   | -5%  |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 174,21 | 186,93 | 7%   | 243,71 | 30%   | 121,66 | -50% | 128,09 | 5%   |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 5,67   | 31,42  | 454% | 18,15  | -42%  | 12,67  | -30% | 9,88   | -22% |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 64,39  | 11,62  | -82% | 20,12  | 73%   | 28,81  | 43%  | 36,96  | 28%  |
| 6. Модель Ліса                                       |      |        |        |      |        |       |        |      |        |      |
| К1   |      | 0,07   | 0,12   | 71%  | 0,22   | 86%   | 0,33   | 53%  | 0,24   | -26% |
| К2   |      | 0,13   | 0,13   | -3%  | 0,11   | -16%  | 0,23   | 111% | 0,13   | -42% |
| К3   |      | 0,13   | 0,10   | -25% | 0,08   | -20%  | 0,19   | 135% | 0,10   | -47% |
| К4   |      | 4,27   | 16,25  | 281% | 15,39  | -5%   | 40,36  | 162% | 35,01  | -13% |
| Z  |      | 0,03   | 0,04   | 45%  | 0,04   | 6%    | 0,09   | 114% | 0,07   | -26% |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |        |        |      |        |       |        |      |        |      |
| К1   |      | 0,07   | 0,12   | 71%  | 0,22   | 86%   | 0,33   | 53%  | 0,24   | -26% |
| К2   |      | 0,13   | 0,13   | -4%  | 0,11   | -17%  | 0,23   | 117% | 0,13   | -43% |
| К3   |      | 3,28   | 15,30  | 367% | 11,75  | -23%  | 11,81  | 0%   | 7,27   | -38% |
| К4   |      | 0,21   | 0,25   | 23%  | 0,16   | -38%  | 0,24   | 50%  | 0,17   | -28% |
| Z  |      | 2,72   | 10,71  | 294% | 8,37   | -22%  | 8,93   | 7%   | 5,52   | -38% |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |        |        |      |        |       |        |      |        |      |
| К1   |      | 0,11   | 0,14   | 34%  | 0,13   | -11%  | 0,10   | -19% | 0,07   | -28% |
| К2   |      | 0,96   | 0,99   | 3%   | 0,99   | 0%    | 0,98   | -1%  | 0,98   | 0%   |
| К3   |      | 0,00   | 0,00   | -75% | 0,00   | -100% | 0,00   | 0%   | 0,00   | 0%   |
| К4   |      | 0,22   | 0,28   | 24%  | 0,30   | 6%    | 0,22   | -24% | 0,28   | 25%  |
| К5   |      | 0,70   | 2,20   | 214% | 1,73   | -21%  | 9,48   | 448% | 4,69   | -51% |
| Z  |      | -0,37  | -0,74  | 99%  | -0,62  | -16%  | -2,48  | 298% | -1,33  | -47% |

Таблиця Д.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Одеський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| I. Необоротні активи   |      |           |           |           |           |           |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 7 584     | 6 625     | 6 769     | 7 234     | 7 775     |
| первісна вартість  | 1001 | 10 220    | 6 900     | 7 068     | 7 537     | 8 124     |
| накопичена амортизація   | 1002 | 2 636     | 275       | 299       | 303       | 349       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 1 748 912 | 34 254    | 7 155     | 13 987    | 10 058    |
| Основні засоби:  | 1010 | 1 608 119 | 1 234 308 | 1 132 873 | 1 077 656 | 1 907 681 |
| первісна вартість  | 1011 | 2 428 020 | 3 192 421 | 2 992 807 | 2 930 487 | 5 756 271 |
| знос   | 1012 | 819 901   | 1 958 113 | 1 859 934 | 1 852 831 | 3 848 590 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 27 151    | 168 301   | 176 662   | 175 966   | 271 958   |
| первісна вартість  | 1016 | 38 465    | 476 283   | 502 597   | 520 163   | 587 208   |
| знос   | 1017 | 11 314    | 307 982   | 325 935   | 344 197   | 315 250   |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0         | 0         |           |           |           |
| первісна вартість  | 1021 | 0         | 0         |           |           |           |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0         | 0         |           |           |           |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0         | 0         |           |           |           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0         | 0         |           |           |           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 589       | 589       | 589       | 589       | 589       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 135 320   | 136 244   | 106 808   | 104 892   | 66 552    |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0         | 0         |           |           |           |
| Гудвіл   | 1050 | 0         | 0         |           |           |           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0         | 0         |           |           |           |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0         | 0         |           |           |           |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 3 527 675 | 1 580 321 | 1 430 856 | 1 380 324 | 2 264 613 |
| II. Оборотні активи  |      |           |           |           |           |           |
| Запаси   | 1100 | 33 474    | 24 364    | 41 650    | 51 619    | 43 708    |
| Виробничі запаси   | 1101 | 32 095    | 23 464    | 40 621    | 49 909    | 42 874    |

Продовж. табл. Д.4

| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 452       | 616       | 745       | 1 426     | 834       |
| Готова продукція   | 1103 | 591       | 284       | 284       | 284       |           |
| Товари   | 1104 | 336       | 0         |           |           |           |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0         | 0         |           |           |           |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0         | 0         |           |           |           |
| Векселі одержані   | 1120 | 0         | 0         |           |           |           |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 36 452    | 6 776     | 30 744    | 24 063    | 26 959    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0         | 0         |           |           |           |
| за виданими авансами   | 1130 | 137 401   | 32        | 100       | 5 135     | 5 180     |
| з бюджетом   | 1135 | 7 094     | 52 987    | 35 197    | 4 103     | 36 728    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0         | 40 780    | 28 872    | 3 825     | 36 199    |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0         | 0         |           |           | 8 909     |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 72 474    | 38 085    | 21 798    | 29 997    | 49 656    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         |           |           |           |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 120 331   | 92 369    | 279 023   | 624 090   | 628 425   |
| Готівка  | 1166 | 133       | 0         |           |           |           |
| Рахунки в банках   | 1167 | 120 198   | 92 369    | 279 023   | 624 082   | 628 425   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 8 615     | 5 817     | 5 834     | 5 814     | 5 980     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         |           |           |           |
| у тому числі в:  |      | 0         | 0         |           |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         |           |           |           |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         |           |           |           |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         |           |           |           |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 12 844    | 3 889     | 1 462     | 2 184     | 1 754     |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 428 685   | 224 319   | 415 808   | 747 005   | 807 299   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |           |           |           |           |           |
| Баланс   | 1300 | 3 956 360 | 1 804 640 | 1 846 664 | 2 127 329 | 3 071 912 |



Продовж. табл. Д.4

| Пасив  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |      |           |           |           |           |           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400 | 793 744   | 347 776   | 347 776   | 347 776   | 347 776   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401 | 0         | 0         |           |           |           |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405 | 348 942   | 1 013 678 | 960 044   | 950 258   | 1 863 671 |
| Додатковий капітал                                   | 1410 | 1 947 564 | 184 140   | 164 477   | 168 289   | 167 933   |
| Емісійний дохід                                      | 1411 | 0         | 0         |           |           |           |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412 | 0         | 0         |           |           |           |
| Резервний капітал                                    | 1415 | 0         | 0         |           |           |           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420 | 115 162   | 154 436   | 261 718   | 609 571   | 607 215   |
| Неоплачений капітал                                  | 1425 | 0         | 0         |           |           |           |
| Вилучений капітал                                    | 1430 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші резерви   | 1435 | 0         | 0         |           |           |           |
| Усього Власний капітал                               | 1495 | 3 205 412 | 1 700 030 | 1 734 015 | 2 075 894 | 2 986 595 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |      |           |           |           |           |           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500 | 88 369    | 88 369    | 88 369    |           | 18 374    |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505 | 0         | 0         |           |           |           |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510 | 495 566   | 0         |           |           |           |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515 | 5 315     | 0         |           |           |           |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520 | 1 386     | 1 225     | 7 693     | 10 137    | 11 936    |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521 | 1 386     | 1 225     | 7 693     | 10 137    | 11 936    |
| Цільове фінансування                                 | 1525 | 0         | 0         |           |           |           |
| Благодійна допомога                                  | 1526 | 0         | 0         |           |           |           |
| Страхові резерви                                     | 1530 | 0         | 0         |           |           |           |
| у тому числі:  |      | 0         | 0         |           |           |           |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531 | 0         | 0         |           |           |           |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532 | 0         | 0         |           |           |           |
| резерв незароблених премій                           | 1533 | 0         | 0         |           |           |           |
| інші страхові резерви                                | 1534 | 0         | 0         |           |           |           |

Продовж. табл. Д.4

| 1   | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|---|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0         | 0         |           |           |           |
| Призовий фонд   | 1540 | 0         | 0         |           |           |           |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0         | 0         |           |           |           |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 590 636   | 89 594    | 96 062    | 10 137    | 30 310    |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |           |           |           |           |           |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0         | 0         |           |           |           |
| Векселі видані  | 1605 | 0         | 0         |           |           |           |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0         | 0         |           |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0         | 0         |           |           |           |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 69 407    | 5 565     | 3 414     | 3 532     | 4 346     |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 43 760    | 2 556     | 1 794     | 22 015    | 30 912    |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0         | 0         |           | 10        |           |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 4 280     | 0         | 2 133     | 2 553     | 905       |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 9 623     | 80        | 5 185     | 5 730     | 12 386    |
| за одержаними авансами  | 1635 | 16 621    | 6 348     | 3 540     | 5 995     | 4 852     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0         | 0         |           |           |           |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0         | 0         |           |           |           |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0         | 0         |           |           |           |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0         | 0         |           |           |           |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 229       | 0         |           |           |           |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 16 392    | 467       | 521       | 1 473     | 1 606     |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 160 312   | 15 016    | 16 587    | 41 298    | 55 007    |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |           |           |           |           |           |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 |           |           |           |           |           |
| Баланс  | 1900 | 3 956 360 | 1 804 640 | 1 846 664 | 2 127 329 | 3 071 912 |

Таблиця Д.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Одеський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 814 477 | 457 155 | 291 524 | 504 584 | 527 399 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 340 021 | 228 836 | 142 931 | 191 596 | 188 151 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 474 456 | 228 319 | 148 593 | 312 988 | 339 248 |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 179 718 | 120 964 | 193 968 | 515 229 | 356 408 |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 41 662  | 32 830  | 22 242  | 26 168  | 31 850  |
| Витрати на збут   | 2150 | 3 673   | 951     |         |         |         |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 82 171  | 81 822  | 120 353 | 315 092 | 254 153 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 526 668 | 233 680 | 199 966 | 486 957 | 409 653 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0       | 0       |         |         |         |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 8 705   | 11 634  | 3 283   |         | 9 492   |
| Інші доходи   | 2240 | 2 665   | 1 354   | 4 219   | 1 125   | 1 630   |
| Фінансові витрати   | 2250 | 6 313   | 707     |         |         |         |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0       | 0       |         |         |         |
| Інші витрати  | 2270 | 6 665   | 16 238  | 12 562  | 508     | 20 693  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 525 060 | 229 723 | 194 906 | 487 574 | 400 082 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0       | 0       |         |         |         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 0       | -50 763 | -48 346 | -90 370 | -96 886 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0       |         |         |         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 525 060 | 178 960 | 146 560 | 397 204 | 303 196 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0       | 0       |         |         |         |

Таблиця Е.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «СМП «Ольвія»»  
за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 28                   | 54     | 45     | 0,66                 | 1,27 | 1,07 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>кiув</sub> | 0,87                 | 0,97   | 0,91   | 0,95                 | 1,06 | 0,99 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>фд</sub>   | 1,01                 | 1,00   | 1,00   | 1,01                 | 1,00 | 1,00 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,77                 | 0,81   | 0,81   | 0,97                 | 1,02 | 1,01 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>гк</sub>   | 90,72                | 108,84 | 80,47  | 1,03                 | 0,86 | 1,16 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>дз</sub>   | 32,13                | 15,56  | 66,89  | 1,19                 | 2,46 | 0,57 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>з</sub>    | 25,79                | 21,60  | 19,40  | 0,86                 | 1,03 | 1,15 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>юа</sub>   | 1,32                 | 0,53   | 0,76   | 0,66                 | 1,63 | 1,14 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>оз</sub>   | 387,53               | 237,03 | 254,80 | 0,76                 | 1,24 | 1,15 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>на</sub>   | 11,46                | 50,04  | 78,14  | 3,00                 | 0,93 | 0,60 |
| 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 <sub>бвз</sub>  | 0,09                 | 0,11   | 0,11   | 1,09                 | 0,96 | 0,97 |



Рис. Е.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «СМП «Ольвія»» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця Е.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «СМП «Ольвія»» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Платоспроможності   | абсолютно стійке |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Ділової активності  | абсолютно стійке |        | нестійке         |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | нестійке         |        | кризове          |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | низька           |        | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 100%             |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 3,7    |                  | 4,3    |       |                  | 4,3    |       |                  | 3,7    |       |                  | 3,7    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,904            | 5      | 0,951            | 5      | +     | 0,914            | 5      | -     | 0,903            | 5      | -     | 0,904            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,000            | 5      | 0,000            | 5      | =     | 0,000            | 5      | =     | 0,000            | 5      | =     | 0,000            | 5      | =     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,106            | 1      | 0,051            | 3      | +     | 0,094            | 3      | -     | 0,107            | 1      | -     | 0,106            | 1      | +     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 5,0    |                  | 4,3    |       |                  | 3,7    |       |                  | 3,7    |       |                  | 3,7    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 1,325            | 5      | 0,396            | 3      | -     | 1,916            | 5      | +     | 2,586            | 5      | +     | 1,673            | 5      | -     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 1,868            | 5      | 2,167            | 5      | +     | 2,513            | 5      | +     | 2,910            | 5      | +     | 2,649            | 5      | -     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 1,108            | 5      | 0,855            | 5      | -     | 0,545            | 1      | -     | 0,524            | 1      | -     | 0,410            | 1      | -     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 5,0    |                  | 2,0    |       |                  | 2,7    |       |                  | 4,3    |       |                  | 3,0    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,916            | 5      | 0,473            | 1      | -     | 0,665            | 3      | +     | 0,842            | 5      | +     | 0,729            | 3      | -     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 7,288            | 5      | 12,627           | 5      | +     | 11,323           | 5      | -     | 9,143            | 5      | -     | 11,903           | 5      | +     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 1,014            | 5      | 0,497            | 0      | -     | 0,728            | 0      | +     | 0,932            | 3      | +     | 0,807            | 1      | -     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 2,992            | 5      | 3,062            | 5      | +     | 3,097            | 5      | +     | 3,437            | 5      | +     | 3,429            | 5      | -     |

Продовж. табл. Е.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,666  | 5   | 0,673  | 5   | + | 0,677  | 5   | + | 0,709  | 5   | +  | 0,708  | 5   | -  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 3,572  | 5   | 9,345  | 5   | + | 10,372 | 5   | + | 14,126 | 5   | +  | 14,829 | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 2,5 |        | 0,0 |   |        | 3,5 |   |        | 5,0 |    |        | 5,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,158  | 5   | -0,084 | 0   | - | 0,166  | 5   | + | 0,445  | 5   | +  | 0,303  | 5   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,175  | 3   | -0,089 | 0   | - | 0,182  | 3   | + | 0,493  | 5   | +  | 0,335  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,172  | 1   | -0,178 | 0   | - | 0,250  | 3   | + | 0,529  | 5   | +  | 0,415  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 0,203  | 1   | -0,159 | 0   | - | 0,312  | 3   | + | 0,978  | 5   | +  | 0,656  | 5   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,042  |     | 0,017  |     | - | 0,044  | 0   | + | 0,086  | 1   | +  | 0,066  | 1   | -  |
| Модель Спрінгейта  | 2,130  |     | -1,101 |     | - | 2,231  | 5   | + | 4,976  | 5   | +  | 3,540  | 5   | -  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,577 |     | 0,238  |     | - | -0,639 | 0   | + | -1,290 | 0   | +  | -0,951 | 0   | -  |

Таблиця Е.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «СМП «Ольвія»» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012     | 2013     |         | 2014     |       | 2015     |       | 2016     |       |
|--|-----------|----------|----------|---------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  |           | значення | значення | зміна   | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна |
| 1  | 2         | 3        | 4        | 5       | 6        | 7     | 8        | 9     | 10       | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |          |          |         |          |       |          |       |          |       |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 222 255  | 325 179  | 46%     | 375 660  | 16%   | 516 610  | 38%   | 541 961  | 5%    |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 299      | 77       | -74%    | 1 558    | 1923% | 2 577    | 65%   | 3 325    | 29%   |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 139 683  | 271 327  | 94%     | 265 194  | -2%   | 282 410  | 6%    | 273 082  | -3%   |
| Необоротні активи                        | ВА        | 158 262  | 276 484  | 75%     | 275 290  | 0%    | 344 287  | 25%   | 363 295  | 6%    |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 23 702   | 13 603   | -43%    | 17 647   | 30%   | 25 737   | 46%   | 21 007   | -18%  |
| Оборотні активи                          | ОА        | 63 993   | 48 695   | -24%    | 100 370  | 106%  | 172 323  | 72%   | 178 666  | 4%    |
| Власний капітал                          | СК        | 200 867  | 309 274  | 54%     | 343 251  | 11%   | 466 466  | 36%   | 489 863  | 5%    |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 0        | 0        | 0%      | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 21 388   | 15 905   | -26%    | 32 409   | 104%  | 50 144   | 55%   | 52 098   | 4%    |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 21 388   | 15 905   | -26%    | 32 409   | 104%  | 50 144   | 55%   | 52 098   | 4%    |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | 42 605   | 32 790   | -23%    | 67 961   | 107%  | 122 179  | 80%   | 126 568  | 4%    |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | 42 605   | 32 790   | -23%    | 67 961   | 107%  | 122 179  | 80%   | 126 568  | 4%    |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 42 605   | 32 790   | -23%    | 67 961   | 107%  | 122 179  | 80%   | 126 568  | 4%    |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 63 993   | 48 695   | -24%    | 100 370  | 106%  | 172 323  | 72%   | 178 666  | 4%    |
| Найбільш легкорезалізовані активи        | НЛА       | 28 340   | 6 302    | -78%    | 62 084   | 885%  | 129 671  | 109%  | 87 146   | -33%  |
| Швидкоореалізовані активи                | БРА       | 11 852   | 28 734   | 142%    | 20 236   | -30%  | 16 403   | -19%  | 51 013   | 211%  |
| Повільноореалізовані активів             | МРА       | 29 557   | 15 802   | -47%    | 19 858   | 26%   | 27 527   | 39%   | 23 095   | -16%  |
| Важкорезалізовані активи                 | ТРА       | 158 262  | 276 484  | 75%     | 275 290  | 0%    | 344 287  | 25%   | 363 295  | 6%    |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 21 388   | 15 905   | -26%    | 32 409   | 104%  | 50 144   | 55%   | 52 098   | 4%    |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 0        | 0        | 0%      | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 0        | 0        | 0%      | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 200 585  | 345 068  | 72%     | 343 208  | -1%   | 389 800  | 14%   | 412 995  | 6%    |
| Легкорезалізовані активи                 | ЛА        | 11 617   | 28 159   | 142%    | 19 376   | -31%  | 16 231   | -16%  | 50 852   | 213%  |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | 193      | -35 849  | -18675% | 0        | -100% | 76 202   | 0%    | 76 202   | 0%    |
| Виробничі активи                         | ВА        | 163 316  | 284 930  | 74%     | 282 841  | -1%   | 308 147  | 9%    | 294 089  | -5%   |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 21 388   | 15 905   | -26%    | 32 409   | 104%  | 50 144   | 55%   | 52 098   | 4%    |
| Чисті активи                             | АЧ        | 200 867  | 309 274  | 54%     | 343 251  | 11%   | 467 474  | 36%   | 490 744  | 5%    |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 20 142   | 14 998   | -26%    | 24 435   | 63%   | 40 054   | 64%   | 43 624   | 9%    |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 17 502   | 30 414   | 74%     | 21 990   | -28%  | 18 515   | -16%  | 71 904   | 288%  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | 2 640    | -15 416  | -684%   | 2 445    | -116% | 21 539   | 781%  | -28 280  | -231% |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 203 615  | 153 863  | -24%    | 249 779  | 62%   | 434 874  | 74%   | 395 260  | -9%   |
| Собівартість робіт                       | СР        | 172 748  | 171 761  | -1%     | 199 815  | 16%   | 235 326  | 18%   | 250 047  | 6%    |

Продовж. табл. Е.3

| 1  | 2    | 3      | 4       | 5     | 6      | 7     | 8       | 9    | 10      | 11   |
|--|------|--------|---------|-------|--------|-------|---------|------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 35 051 | -13 603 | -139% | 61 510 | -552% | 229 399 | 273% | 163 545 | -29% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 35 065 | -27 378 | -178% | 62 322 | -328% | 230 082 | 269% | 164 058 | -29% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 23 699 | -28 568 | -221% | 48 191 | -269% | 187 400 | 289% | 132 236 | -29% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |        |         |       |        |       |         |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,17   | -0,09   | -151% | 0,25   | -379% | 0,53    | 114% | 0,41    | -22% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,17   | -0,18   | -203% | 0,25   | -240% | 0,53    | 112% | 0,42    | -22% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,12   | -0,19   | -260% | 0,19   | -204% | 0,43    | 123% | 0,33    | -22% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |        |         |       |        |       |         |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,90   | 0,95    | 5%    | 0,91   | -4%   | 0,90    | -1%  | 0,90    | 0%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 9,39   | 19,45   | 107%  | 10,59  | -46%  | 9,30    | -12% | 9,40    | 1%   |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,11   | 0,05    | -52%  | 0,09   | 84%   | 0,11    | 14%  | 0,11    | -1%  |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,21   | 0,11    | -50%  | 0,20   | 87%   | 0,26    | 32%  | 0,26    | -1%  |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 1,80   | 2,41    | 34%   | 3,85   | 60%   | 4,75    | 23%  | 6,03    | 27%  |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,67   | 0,67    | 1%    | 0,68   | 1%    | 0,71    | 5%   | 0,71    | 0%   |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,63   | 0,83    | 33%   | 0,71   | -15%  | 0,55    | -23% | 0,50    | -8%  |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,08   | 0,09    | 19%   | 0,06   | -37%  | 0,04    | -39% | 0,13    | 270% |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 0,79   | 0,89    | 13%   | 0,80   | -10%  | 0,74    | -8%  | 0,74    | 0%   |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,73   | 0,88    | 19%   | 0,75   | -14%  | 0,60    | -21% | 0,54    | -9%  |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,94   | 0,94    | 0%    | 0,75   | -20%  | 0,80    | 6%   | 0,84    | 5%   |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |        |         |       |        |       |         |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 2,02   | 1,60    | -21%  | 2,41   | 51%   | 2,91    | 21%  | 2,30    | -21% |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 2,99   | 3,06    | 2%    | 3,10   | 1%    | 3,44    | 11%  | 3,43    | 0%   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 1,88   | 2,20    | 17%   | 2,54   | 15%   | 2,91    | 15%  | 2,65    | -9%  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 1,33   | 0,40    | -70%  | 1,92   | 383%  | 2,59    | 35%  | 1,67    | -35% |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 1,87   | 2,17    | 16%   | 2,51   | 16%   | 2,91    | 16%  | 2,65    | -9%  |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,13   | 0,02    | -85%  | 0,17   | 753%  | 0,25    | 52%  | 0,16    | -36% |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,05   | 0,09    | 66%   | 0,05   | -40%  | 0,03    | -39% | 0,09    | 199% |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,71   | 0,85    | 19%   | 0,73   | -14%  | 0,67    | -9%  | 0,67    | 1%   |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |        |         |       |        |       |         |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 17,2%  | -8,8%   | -151% | 24,6%  | -379% | 52,8%   | 114% | 41,4%   | -22% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 20,3%  | -7,9%   | -139% | 30,8%  | -489% | 97,5%   | 217% | 65,4%   | -33% |



Продовж. табл. Е.3

| 1  | 2    | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9    | 10    | 11   |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 15,8% | -4,2% | -127% | 16,4% | -491% | 44,4% | 171% | 30,2% | -32% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 17,4% | -4,4% | -125% | 17,9% | -507% | 49,1% | 174% | 33,3% | -32% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 22,1% | -4,9% | -122% | 22,3% | -554% | 66,6% | 198% | 45,0% | -32% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 11,8% | -9,2% | -178% | 14,0% | -252% | 40,2% | 186% | 27,0% | -33% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 17,4% | -4,4% | -125% | 17,9% | -507% | 49,2% | 174% | 33,4% | -32% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,92  | 0,47  | -48%  | 0,66  | 41%   | 0,84  | 27%  | 0,73  | -13% |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 3,18  | 3,16  | -1%   | 2,49  | -21%  | 2,52  | 1%   | 2,21  | -12% |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 1,29  | 0,56  | -57%  | 0,91  | 63%   | 1,26  | 39%  | 1,09  | -14% |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 1,01  | 0,50  | -51%  | 0,73  | 46%   | 0,93  | 28%  | 0,81  | -13% |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 8,59  | 11,31 | 32%   | 14,15 | 25%   | 16,90 | 19%  | 18,82 | 11%  |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 11,63 | 5,06  | -57%  | 11,36 | 125%  | 23,49 | 107% | 5,50  | -77% |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 31,37 | 72,15 | 130%  | 32,13 | -55%  | 15,54 | -52% | 66,40 | 327% |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 10,11 | 10,26 | 1%    | 10,22 | 0%    | 10,86 | 6%   | 9,06  | -17% |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 36,11 | 35,58 | -1%   | 35,71 | 0%    | 33,62 | -6%  | 40,28 | 20%  |
| 6. Модель Ліса                                       |      |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| К1   |      | 0,19  | 0,10  | -47%  | 0,18  | 79%   | 0,24  | 31%  | 0,23  | -1%  |
| К2   |      | 0,16  | -0,04 | -127% | 0,16  | -491% | 0,44  | 171% | 0,30  | -32% |
| К3   |      | 0,11  | -0,09 | -182% | 0,13  | -246% | 0,36  | 183% | 0,24  | -33% |
| К4   |      | 9,39  | 19,45 | 107%  | 10,59 | -46%  | 9,30  | -12% | 9,40  | 1%   |
| Z  |      | 0,04  | 0,02  | -60%  | 0,04  | 162%  | 0,09  | 93%  | 0,07  | -23% |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| К1   |      | 0,19  | 0,10  | -47%  | 0,18  | 79%   | 0,24  | 31%  | 0,23  | -1%  |
| К2   |      | 0,16  | -0,08 | -153% | 0,17  | -297% | 0,45  | 168% | 0,30  | -32% |
| К3   |      | 1,64  | -1,72 | -205% | 1,92  | -212% | 4,59  | 139% | 3,15  | -31% |
| К4   |      | 0,92  | 0,47  | -48%  | 0,66  | 41%   | 0,84  | 27%  | 0,73  | -13% |
| Z  |      | 2,13  | -1,10 | -152% | 2,23  | -303% | 4,98  | 123% | 3,54  | -29% |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |       |       |       |       |       |       |      |       |      |
| К1   |      | 0,19  | 0,14  | -27%  | 0,11  | -22%  | 0,09  | -19% | 0,17  | 100% |
| К2   |      | 0,90  | 0,95  | 5%    | 0,91  | -4%   | 0,90  | -1%  | 0,90  | 0%   |
| К3   |      | 0,00  | 0,00  | 0%    | 0,00  | 0%    | 0,00  | 0%   | 0,00  | 0%   |
| К4   |      | 0,45  | 0,56  | 23%   | 0,40  | -28%  | 0,24  | -41% | 0,31  | 30%  |
| К5   |      | 1,64  | -1,72 | -205% | 1,92  | -212% | 4,59  | 139% | 3,15  | -31% |
| Z  |      | -0,58 | 0,24  | -141% | -0,64 | -369% | -1,29 | 102% | -0,95 | -26% |

Таблиця Е.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «СМП «Ольвія»» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| I. Необоротні активи   |      |         |         |         |         |         |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 299     | 77      | 1 558   | 2 577   | 3 325   |
| первісна вартість  | 1001 | 570     | 377     | 1 656   | 3 314   | 5 415   |
| накопичена амортизація   | 1002 | 271     | 300     | 98      | 737     | 2 090   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 12 336  | 2 826   | 4 826   | 613     | 2 267   |
| Основні засоби:  | 1010 | 139 683 | 271 327 | 265 194 | 282 410 | 273 082 |
| первісна вартість  | 1011 | 236 405 | 718 294 | 730 046 | 770 172 | 780 004 |
| знос   | 1012 | 96 722  | 446 967 | 464 852 | 487 762 | 506 922 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0       | 0       | 0       | 0       | 2 845   |
| первісна вартість  | 1016 | 0       | 0       | 0       | 0       | 4 033   |
| знос   | 1017 | 0       | 0       | 0       | 0       | 1 188   |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| первісна вартість  | 1021 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 5 944   | 2 254   | 2 254   | 2 254   | 2 754   |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0       | 0       | 1 458   | 1 951   | 1 880   |
| Гудвіл   | 1050 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0       | 0       | 0       | 54 482  | 77 142  |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 158 262 | 276 484 | 275 290 | 344 287 | 363 295 |
| II. Оборотні активи  |      |         |         |         |         |         |
| Запаси   | 1100 | 23 702  | 13 603  | 17 647  | 25 737  | 21 007  |
| Виробничі запаси   | 1101 | 23 633  | 13 603  | 17 647  | 25 737  | 21 007  |

Продовж. табл. Е.4

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Готова продукція   | 1103 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Товари   | 1104 | 69      | 0       | 0       | 0       |         |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Векселі одержані   | 1120 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 10 492  | 14 025  | 11 714  | 9 785   | 32 845  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| за виданими авансами   | 1130 | 635     | 13 276  | 6 376   | 4 960   | 17 072  |
| з бюджетом   | 1135 | 10      | 1       | 360     | 30      | 18 298  |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 0       | 0       | 0       | 18 298  |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0       | 0       | 0       | 18      | 536     |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 421     | 858     | 1 286   | 1 486   | 935     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 28 340  | 6 302   | 62 084  | 129 671 | 87 146  |
| Готівка  | 1166 | 0       | 4       | 1       | 4       | 3       |
| Рахунки в банках   | 1167 | 28 340  | 6 298   | 62 083  | 128 934 | 87 143  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 89      | 55      | 43      | 464     | 666     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| у тому числі в:  |      | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 304     | 575     | 860     | 172     | 161     |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 63 993  | 48 695  | 100 370 | 172 323 | 178 666 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |         |         |         |         |         |
| Баланс   | 1300 | 222 255 | 325 179 | 375 660 | 516 610 | 541 961 |

Продовж. табл. Е.4

| Пасив  | Код         | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|--|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1  | 2           | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |             |                |                |                |                |                |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400        | 56 239         | 33 094         | 33 094         | 33 094         | 33 094         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405        | 12 929         | 208 707        | 175 002        | 161 445        | 149 008        |
| Додатковий капітал                                   | 1410        | 131 182        | 103 322        | 135 155        | 195 725        | 231 559        |
| Емісійний дохід                                      | 1411        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Резервний капітал                                    | 1415        | 324            | 0              | 0              | 0              |                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420        | 193            | -35 849        | 0              | 76 202         | 76 202         |
| Неоплачений капітал                                  | 1425        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Вилучений капітал                                    | 1430        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Інші резерви   | 1435        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| <b>Усього Власний капітал</b>                        | <b>1495</b> | <b>200 867</b> | <b>309 274</b> | <b>343 251</b> | <b>466 466</b> | <b>489 863</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |             |                |                |                |                |                |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Цільове фінансування                                 | 1525        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Благодійна допомога                                  | 1526        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| Страхові резерви                                     | 1530        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| у тому числі:  |             | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| резерв незароблених премій                           | 1533        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |
| інші страхові резерви                                | 1534        | 0              | 0              | 0              | 0              |                |

Продовж. табл. Е.4

| 1   | 2    | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Призовий фонд   | 1540 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |         |         |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Векселі видані  | 1605 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 10 568  | 8 598   | 6 453   | 2 031   | 6 347   |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 4 737   | 1 457   | 2 454   | 26 982  | 28 282  |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 2 061   | 0       | 0       | 18 761  |         |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 1 078   | 870     | 2 924   | 2 948   | 1 655   |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 1 971   | 2 510   | 7 406   | 7 899   | 6 553   |
| за одержаними авансами  | 1635 | 1 788   | 1 563   | 5 198   | 194     | 787     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 1 147   | 759     | 7 263   | 7 714   | 4 595   |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0       | 0       | 0       | 1 008   | 881     |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 99      | 148     | 711     | 1 368   | 2 998   |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 21 388  | 15 905  | 32 409  | 50 144  | 52 098  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |      |         |         |         |         |         |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   |      |         |         |         |         |         |
| Баланс  | 1900 | 222 255 | 325 179 | 375 660 | 516 610 | 541 961 |

Таблиця Е.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «СМП «Ольвія» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 203 615 | 153 863 | 249 779 | 434 874 | 395 260 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 147 147 | 151 535 | 179 121 | 199 545 | 215 659 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 56 468  | 2 328   | 70 658  | 235 329 | 179 601 |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 4 184   | 4 295   | 11 546  | 29 851  | 18 332  |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 11 682  | 9 804   | 10 341  | 12 223  | 16 593  |
| Витрати на збут   | 2150 | 497     | 253     | 421     | 571     | 590     |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 13 422  | 10 169  | 9 932   | 22 987  | 17 205  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 35 051  | 0       | 61 510  | 229 399 | 163 545 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0       | 13 603  | 0       | 0       |         |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші доходи   | 2240 | 14      | 206     | 813     | 683     | 523     |
| Фінансові витрати   | 2250 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Інші витрати  | 2270 | 0       | 13 981  | 1       | 0       | 10      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 35 065  | 0       | 62 322  | 230 082 | 164 058 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0       | 27 378  | 0       | 0       |         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -11 366 | -1 190  | -14 131 | -42 682 | -31 822 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0       | 0       | 0       |         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 23 699  | 0       | 48 191  | 187 400 | 132 236 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0       | 28 568  | 0       | 0       |         |

Таблиця Ж.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Ренійський МТП» за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 24                   | 0      | 0      | 3,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | 0,12                 | 0,00   | 0,00   | 3,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | 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, дн.                     | У <sub>ГК</sub>   | 19,28                | 1,99   | 10,81  | 0,55                 | 3,00 | 0,99 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>ДЗ</sub>   | 17,82                | 22,02  | 29,43  | 1,30                 | 1,05 | 0,78 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>З</sub>    | 11,84                | 12,62  | 20,89  | 1,28                 | 1,20 | 0,72 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>ЮА</sub>   | 0,36                 | 2,93   | 1,66   | 3,00                 | 0,56 | 0,99 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 279,36               | 408,90 | 574,82 | 1,51                 | 1,03 | 0,73 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>ІНА</sub>  | 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 <sub>БВЗ</sub>  | 0,24                 | 0,38   | 2,70   | 3,00                 | 2,94 | 0,41 |



Рис. Ж.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Ренійський МТП» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця Ж.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Ренійський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012            |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015            |        |       | 2016            |        |       |
|---|-----------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|
|   | Значення        | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення        | Оцінка | Зміна | Значення        | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2               | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10              | 11     | 12    | 13              | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                 |        |                  |        |       |                  |        |       |                 |        |       |                 |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке |        |       | нестійке        |        |       |
| Платоспроможності   | кризове         |        | кризове          |        |       | кризове          |        |       | кризове         |        |       | кризове         |        |       |
| Ділової активності  | нестійке        |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке |        |       | відносно стійке |        |       |
| Оцінки структури балансу  | кризове         |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | кризове         |        |       | кризове         |        |       |
| Рентабельності  | кризове         |        | кризове          |        |       | кризове          |        |       | кризове         |        |       | кризове         |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                 |        |                  |        |       |                  |        |       |                 |        |       |                 |        |       |
| Модель Ліса   | висока          |        | висока           |        |       | висока           |        |       | висока          |        |       | висока          |        |       |
| Модель Спрінгейта   | висока          |        | висока           |        |       | висока           |        |       | висока          |        |       | висока          |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 100%            |        | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 100%            |        |       | 100%            |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                 | 3,7    |                  | 2,7    |       |                  | 3,3    |       |                 | 2,7    |       |                 | 1,7    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,876           | 5      | 0,772            | 3      | -     | 0,808            | 5      | +     | 0,727           | 3      | -     | 0,270           | 0      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,000           | 5      | 0,000            | 5      | =     | 0,000            | 5      | =     | 0,041           | 5      | -     | 0,152           | 5      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,142           | 1      | 0,296            | 0      | -     | 0,238            | 0      | +     | 0,376           | 0      | -     | 1,331           | 0      | -     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                 | 0,0    |                  | 0,0    |       |                  | 0,3    |       |                 | 0,0    |       |                 | 0,0    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 0,029           | 0      | 0,111            | 0      | +     | 0,291            | 1      | +     | 0,017           | 0      | -     | 0,050           | 0      | +     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 0,206           | 0      | 0,538            | 0      | +     | 0,482            | 0      | -     | 0,164           | 0      | -     | 0,155           | 0      | -     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,072           | 0      | 0,104            | 0      | +     | 0,179            | 0      | +     | 0,110           | 0      | -     | 0,098           | 0      | -     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                 | 1,7    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                 | 4,3    |       |                 | 3,7    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,239           | 0      | 1,139            | 5      | +     | 1,061            | 5      | -     | 0,774           | 3      | -     | 0,543           | 1      | -     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 40,393          | 5      | 49,798           | 5      | +     | 33,075           | 5      | -     | 44,808          | 5      | +     | 37,859          | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,273           | 0      | 1,476            | 5      | +     | 1,314            | 5      | -     | 1,065           | 5      | -     | 2,010           | 5      | +     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                 | 0,0    |                  | 1,0    |       |                  | 1,0    |       |                 | 0,3    |       |                 | 0,3    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 0,296           | 0      | 0,677            | 0      | +     | 0,745            | 0      | +     | 0,345           | 0      | -     | 0,293           | 0      | -     |



Продовж. табл. Ж.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | -2,378 | 0   | -0,476 | 0   | + | -0,342 | 0   | + | -1,902 | 0   | -  | -2,410 | 0   | -  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 0,606  | 0   | 1,517  | 3   | + | 1,536  | 3   | + | 1,211  | 1   | -  | 1,016  | 1   | -  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 0,0 |        | 0,0 |   |        | 0,0 |   |        | 0,0 |    |        | 0,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | -0,111 | 0   | 0,038  | 0   | + | 0,046  | 0   | + | -0,206 | 0   | -  | -0,485 | 0   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | -0,127 | 0   | 0,050  | 0   | + | 0,057  | 0   | + | -0,284 | 0   | -  | -1,794 | 0   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | -0,466 | 0   | 0,034  | 0   | + | 0,043  | 0   | + | -0,267 | 0   | -  | -0,893 | 0   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | -0,309 | 0   | 0,032  | 0   | + | 0,040  | 0   | + | -0,172 | 0   | -  | -0,412 | 0   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | -0,015 |     | 0,005  |     | + | 0,007  |     | + | -0,037 |     | -  | -0,085 |     | -  |
| Модель Спрінгейта  | -0,927 |     | 0,609  |     | + | 0,673  |     | + | -1,049 |     | -  | -2,507 |     | -  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | 0,073  |     | -0,179 |     | + | -0,202 |     | + | 0,061  |     | -  | 0,299  |     | -  |

Таблиця Ж.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Ренійський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум.<br>позн. | 2012     | 2013     |       | 2014     |       | 2015     |       | 2016     |       |
|--|--------------|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  |              | значення | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна |
| 1  | 2            | 3        | 4        | 5     | 6        | 7     | 8        | 9     | 10       | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |              |          |          |       |          |       |          |       |          |       |
| Валюта балансу                           | ВБ           | 130 240  | 39 124   | -70%  | 37 859   | -3%   | 33 174   | -12%  | 31 597   | -5%   |
| Нематеріальні активи                     | НА           | 52       | 39       | -25%  | 58       | 49%   | 47       | -19%  | 37       | -21%  |
| Основні засоби                           | ОЗ           | 116 520  | 31 429   | -73%  | 30 755   | -2%   | 28 747   | -7%   | 27 015   | -6%   |
| Необоротні активи                        | ВА           | 125 442  | 33 078   | -74%  | 32 432   | -2%   | 30 393   | -6%   | 28 646   | -6%   |
| Матеріальні запаси                       | МЗ           | 1 161    | 932      | -20%  | 1 303    | 40%   | 887      | -32%  | 982      | 11%   |
| Оборотні активи                          | ОА           | 4 798    | 6 046    | 26%   | 5 427    | -10%  | 2 781    | -49%  | 2 951    | 6%    |
| Власний капітал                          | СК           | 114 031  | 30 199   | -74%  | 30 577   | 1%    | 24 104   | -21%  | 8 534    | -65%  |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК          | 0        | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 1 000    | 0%    | 1 300    | 30%   |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК          | 16 209   | 8 925    | -45%  | 7 282    | -18%  | 8 070    | 11%   | 10 063   | 25%   |
| Позиковий капітал                        | ЗК           | 16 209   | 8 925    | -45%  | 7 282    | -18%  | 9 070    | 25%   | 11 363   | 25%   |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС          | -11 411  | -2 879   | -75%  | -1 855   | -36%  | -5 289   | 185%  | -18 812  | 256%  |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС          | -11 411  | -2 879   | -75%  | -1 855   | -36%  | -5 289   | 185%  | -7 112   | 34%   |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС          | -11 411  | -2 879   | -75%  | -1 855   | -36%  | -4 289   | 131%  | -5 812   | 36%   |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ          | 4 798    | 6 046    | 26%   | 5 427    | -10%  | 3 781    | -30%  | 4 251    | 12%   |
| Найбільш легкорезалізовані активи        | НЛА          | 464      | 987      | 113%  | 2 122    | 115%  | 140      | -93%  | 508      | 263%  |
| Швидкорезалізовані активи                | БРА          | 2 922    | 3 863    | 32%   | 1 406    | -64%  | 1 337    | -5%   | 1 090    | -18%  |
| Повільнорезалізовані активів             | МРА          | 1 139    | 897      | -21%  | 1 278    | 42%   | 837      | -35%  | 940      | 12%   |
| Важкорезалізовані активи                 | ТРА          | 125 442  | 33 078   | -74%  | 32 432   | -2%   | 30 393   | -6%   | 28 646   | -6%   |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО          | 16 209   | 8 925    | -45%  | 7 282    | -18%  | 8 070    | 11%   | 10 063   | 25%   |
| Короткострокові пасиви                   | КСП          | 0        | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП          | 0        | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 1 000    | 0%    | 1 300    | 30%   |
| Постійні пасиви                          | ПСП          | 114 009  | 30 164   | -74%  | 1 918    | -94%  | -10 751  | -661% | -41 798  | 289%  |
| Легкорезалізовані активи                 | ЛА           | 2 879    | 3 812    | 32%   | 1 391    | -64%  | 1 181    | -15%  | 1 054    | -11%  |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН           | 0        | 0        | 0%    | 28 634   | 0%    | 34 805   | 22%   | 50 290   | 44%   |
| Виробничі активи                         | ВА           | 117 677  | 32 361   | -73%  | 32 058   | -1%   | 29 634   | -8%   | 27 997   | -6%   |
| Короткострокові зобов'язання             | КО           | 16 209   | 8 925    | -45%  | 7 282    | -18%  | 8 070    | 11%   | 10 063   | 25%   |
| Чисті активи                             | АЧ           | 114 031  | 30 199   | -74%  | 30 577   | 1%    | 24 104   | -21%  | 20 234   | -16%  |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ           | 12 375   | 7 439    | -40%  | 5 884    | -21%  | 5 379    | -9%   | 8 653    | 61%   |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ           | 3 104    | 4 041    | 30%   | 1 962    | -51%  | 1 548    | -21%  | 1 383    | -11%  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ           | 9 271    | 3 398    | -63%  | 3 922    | 15%   | 3 831    | -2%   | 7 270    | 90%   |
| Виручка від реалізації                   | ВР           | 31 091   | 44 571   | 43%   | 40 183   | -10%  | 25 661   | -36%  | 17 154   | -33%  |
| Собівартість робіт                       | СР           | 46 896   | 46 412   | -1%   | 43 097   | -7%   | 39 745   | -8%   | 37 178   | -6%   |

Продовж. табл. Ж.3

| 1  | 2    | 3       | 4     | 5     | 6     | 7    | 8      | 9     | 10      | 11   |
|--|------|---------|-------|-------|-------|------|--------|-------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | -13 808 | 1 865 | -114% | 1 167 | -37% | -6 444 | -652% | -14 930 | 132% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | -14 496 | 1 501 | -110% | 1 739 | 16%  | -6 848 | -494% | -15 312 | 124% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | -14 496 | 1 187 | -108% | 1 739 | 47%  | -6 848 | -494% | -15 312 | 124% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |         |       |       |       |      |        |       |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | -0,44   | 0,04  | -109% | 0,03  | -31% | -0,25  | -965% | -0,87   | 247% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | -0,47   | 0,03  | -107% | 0,04  | 29%  | -0,27  | -717% | -0,89   | 234% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | -0,47   | 0,03  | -106% | 0,04  | 63%  | -0,27  | -717% | -0,89   | 234% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |         |       |       |       |      |        |       |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,88    | 0,77  | -12%  | 0,81  | 5%   | 0,73   | -10%  | 0,27    | -63% |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 7,04    | 3,38  | -52%  | 4,20  | 24%  | 2,66   | -37%  | 0,75    | -72% |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,14    | 0,30  | 108%  | 0,24  | -19% | 0,38   | 58%   | 1,33    | 254% |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | -0,10   | -0,10 | -5%   | -0,06 | -36% | -0,22  | 262%  | -2,20   | 905% |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | -9,83   | -3,09 | -69%  | -1,42 | -54% | -5,96  | 319%  | -19,16  | 221% |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | -2,38   | -0,48 | -80%  | -0,34 | -28% | -1,90  | 456%  | -2,41   | 27%  |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,89    | 0,80  | -10%  | 0,81  | 1%   | 0,87   | 7%    | 0,85    | -1%  |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,02    | 0,10  | 333%  | 0,05  | -50% | 0,05   | -10%  | 0,04    | -6%  |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 1,10    | 1,10  | 0%    | 1,06  | -3%  | 1,26   | 19%   | 3,36    | 166% |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,90    | 0,83  | -8%   | 0,85  | 2%   | 0,89   | 5%    | 0,89    | -1%  |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,76    | 0,83  | 9%    | 0,81  | -3%  | 0,59   | -27%  | 0,76    | 28%  |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |         |       |       |       |      |        |       |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 0,14    | 0,36  | 155%  | 0,44  | 23%  | 0,13   | -71%  | 0,13    | 1%   |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 0,30    | 0,68  | 129%  | 0,75  | 10%  | 0,34   | -54%  | 0,29    | -15% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 0,21    | 0,54  | 160%  | 0,48  | -11% | 0,18   | -62%  | 0,16    | -13% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 0,03    | 0,11  | 286%  | 0,29  | 164% | 0,02   | -94%  | 0,05    | 191% |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 0,21    | 0,54  | 161%  | 0,48  | -10% | 0,16   | -66%  | 0,16    | -5%  |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,00    | 0,03  | 608%  | 0,06  | 122% | 0,00   | -92%  | 0,02    | 281% |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,02    | 0,10  | 341%  | 0,04  | -62% | 0,04   | -3%   | 0,03    | -6%  |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,96    | 0,85  | -12%  | 0,86  | 1%   | 0,92   | 7%    | 0,91    | -1%  |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |         |       |       |       |      |        |       |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | -44,4%  | 4,2%  | -109% | 2,9%  | -31% | -25,1% | -965% | -87,0%  | 247% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | -29,4%  | 4,0%  | -114% | 2,7%  | -33% | -16,2% | -699% | -40,2%  | 148% |

Продовж. табл. Ж.3

| 1  | 2    | 3      | 4     | 5     | 6     | 7    | 8      | 9     | 10      | 11   |
|--|------|--------|-------|-------|-------|------|--------|-------|---------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | -10,6% | 4,8%  | -145% | 3,1%  | -35% | -19,4% | -730% | -47,3%  | 143% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | -12,1% | 6,2%  | -151% | 3,8%  | -38% | -26,7% | -800% | -73,8%  | 176% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | -11,0% | 5,6%  | -151% | 3,6%  | -36% | -21,2% | -689% | -52,1%  | 146% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | -12,7% | 3,9%  | -131% | 5,7%  | 45%  | -28,4% | -600% | -179,4% | 532% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | -12,1% | 6,2%  | -151% | 3,8%  | -38% | -25,7% | -773% | -151,8% | 491% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |        |       |       |       |      |        |       |         |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,24   | 1,14  | 377%  | 1,06  | -7%  | 0,77   | -27%  | 0,54    | -30% |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 6,48   | 7,37  | 14%   | 7,40  | 0%   | 9,23   | 25%   | 5,81    | -37% |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,25   | 1,35  | 444%  | 1,24  | -8%  | 0,84   | -32%  | 0,60    | -29% |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,27   | 1,48  | 441%  | 1,31  | -11% | 1,06   | -19%  | 2,01    | 89%  |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 26,78  | 47,82 | 79%   | 30,84 | -36% | 28,93  | -6%   | 17,47   | -40% |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 10,02  | 11,03 | 10%   | 20,48 | 86%  | 16,58  | -19%  | 12,40   | -25% |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 36,44  | 33,09 | -9%   | 17,82 | -46% | 22,02  | 24%   | 29,43   | 34%  |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 2,51   | 5,99  | 138%  | 6,83  | 14%  | 4,77   | -30%  | 1,98    | -58% |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 145,28 | 60,92 | -58%  | 53,45 | -12% | 76,51  | 43%   | 184,12  | 141% |
| 6. Модель Ліса                                       |      |        |       |       |       |      |        |       |         |      |
| К1   |      | -0,09  | -0,07 | -16%  | -0,05 | -33% | -0,16  | 225%  | -0,23   | 41%  |
| К2   |      | -0,11  | 0,05  | -145% | 0,03  | -35% | -0,19  | -730% | -0,47   | 143% |
| К3   |      | -0,11  | 0,03  | -127% | 0,05  | 51%  | -0,21  | -549% | -0,48   | 135% |
| К4   |      | 7,04   | 3,38  | -52%  | 4,20  | 24%  | 2,66   | -37%  | 0,75    | -72% |
| Z  |      | -0,01  | 0,00  | -133% | 0,01  | 35%  | -0,04  | -664% | -0,08   | 128% |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |        |       |       |       |      |        |       |         |      |
| К1   |      | -0,09  | -0,07 | -16%  | -0,05 | -33% | -0,16  | 225%  | -0,23   | 41%  |
| К2   |      | -0,11  | 0,04  | -134% | 0,05  | 20%  | -0,21  | -549% | -0,48   | 135% |
| К3   |      | -0,89  | 0,17  | -119% | 0,24  | 42%  | -0,85  | -455% | -1,52   | 79%  |
| К4   |      | 0,24   | 1,14  | 377%  | 1,06  | -7%  | 0,77   | -27%  | 0,54    | -30% |
| Z  |      | -0,93  | 0,61  | -166% | 0,67  | 11%  | -1,05  | -256% | -2,51   | 139% |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |        |       |       |       |      |        |       |         |      |
| К1   |      | 0,03   | 0,13  | 288%  | 0,09  | -32% | 0,07   | -15%  | 0,07    | 2%   |
| К2   |      | 0,88   | 0,77  | -12%  | 0,81  | 5%   | 0,76   | -6%   | 0,31    | -59% |
| К3   |      | 0,00   | 0,00  | 0%    | 0,00  | 0%   | 0,00   | 0%    | 0,00    | 0%   |
| К4   |      | 0,56   | 0,51  | -8%   | 0,47  | -9%  | 0,58   | 25%   | 0,56    | -4%  |
| К5   |      | -0,89  | 0,17  | -119% | 0,24  | 42%  | -0,76  | -416% | -1,35   | 78%  |
| Z  |      | 0,07   | -0,18 | -347% | -0,20 | 13%  | 0,06   | -130% | 0,30    | 387% |

Таблиця Ж.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Ренійський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|--|------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 1  | 2    | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      |
| I. Необоротні активи   |      |         |        |        |        |        |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 52      | 39     | 58     | 47     | 37     |
| первісна вартість  | 1001 | 167     | 160    | 190    | 146    | 129    |
| накопичена амортизація   | 1002 | 115     | 121    | 132    | 99     | 92     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 8 870   | 1 610  | 1 619  | 1 599  | 1 594  |
| Основні засоби:  | 1010 | 116 520 | 31 429 | 30 755 | 28 747 | 27 015 |
| первісна вартість  | 1011 | 267 596 | 92 515 | 93 297 | 91 960 | 90 595 |
| знос   | 1012 | 151 076 | 61 086 | 62 542 | 63 213 | 63 580 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| первісна вартість  | 1016 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| знос   | 1017 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| первісна вартість  | 1021 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Гудвіл   | 1050 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 125 442 | 33 078 | 32 432 | 30 393 | 28 646 |
| II. Оборотні активи  |      |         |        |        |        |        |
| Запаси   | 1100 | 1 161   | 932    | 1 303  | 887    | 982    |
| Виробничі запаси   | 1101 | 1 157   | 932    | 1 303  | 887    | 982    |

Продовж. табл. Ж.4

| 1  | 2    | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      |
|--|------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Готова продукція   | 1103 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Товари   | 1104 | 4       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Векселі одержані   | 1120 | 0       | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2 316   | 2 976  | 1 017  | 926    | 641    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0       | 0      | 0      |        |        |
| за виданими авансами   | 1130 | 0       | 0      | 29     | 148    | 237    |
| з бюджетом   | 1135 | 229     | 229    | 571    | 367    | 329    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 229     | 229    | 210    | 147    | 147    |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 559     | 836    | 345    | 107    | 176    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 464     | 987    | 2 122  | 140    | 508    |
| Готівка  | 1166 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Рахунки в банках   | 1167 | 464     | 987    | 2 044  | 81     | 352    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 22      | 35     | 25     | 50     | 42     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| у тому числі в:  |      | 0       | 0      | 0      |        |        |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 47      | 51     | 15     | 156    | 36     |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 4 798   | 6 046  | 5 427  | 2 781  | 2 951  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |         |        |        |        |        |
| Баланс   | 1300 | 130 240 | 39 124 | 37 859 | 33 174 | 31 597 |

Продовж. табл. Ж.4

| Пасив   | Код  | 2012    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 1   | 2    | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      |
| I. Власний капітал                              |      |         |        |        |        |        |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400 | 188 235 | 19 912 | 19 912 | 19 912 | 19 912 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Капітал у дооцінках                             | 1405 | 5 855   | 2 043  | 2 033  | 1 731  | 1 646  |
| Додатковий капітал                              | 1410 | 37 267  | 37 266 | 37 266 | 37 266 | 37 266 |
| Емісійний дохід                                 | 1411 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Резервний капітал                               | 1415 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420 | 0       | 0      | 28 634 | 34 805 | 50 290 |
| Неоплачений капітал                             | 1425 | 117 326 | 29 022 | 0      |        |        |
| Вилучений капітал                               | 1430 | -       | -      | 0      |        |        |
| Інші резерви                                    | 1435 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Усього Власний капітал                          | 1495 | 114 031 | 30 199 | 30 577 | 24 104 | 8 534  |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |      |         |        |        |        |        |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші довгострокові зобов'язання                 | 1515 | 0       | 0      | 0      | 1 000  | 13 000 |
| Довгострокові забезпечення                      | 1520 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу     | 1521 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Цільове фінансування                            | 1525 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Благодійна допомога                             | 1526 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Страхові резерви                                | 1530 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| у тому числі:                                   |      | 0       | 0      | 0      |        |        |
| резерв довгострокових зобов'язань               | 1531 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| резерв збитків або резерв належних виплат       | 1532 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| резерв незароблених премій                      | 1533 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| інші страхові резерви                           | 1534 | 0       | 0      | 0      |        |        |

Продовж. табл. Ж.4

| 1   | 2    | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      |
|---|------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Призовий фонд   | 1540 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 0       | 0      | 0      | 1 000  | 1 300  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |         |        |        |        |        |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Векселі видані  | 1605 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0       | 0      | 0      |        |        |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 1 617   | 2 902  | 4 782  | 1 543  | 4 002  |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 2 514   | 3 458  | 355    | 1 445  | 3 364  |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 2 726   | 358    | 280    | 685    | 764    |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 5 515   | 721    | 453    | 1 672  | 492    |
| за одержаними авансами  | 1635 | 3       | 0      | 14     | 34     | 31     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 1       | 0      | 0      |        |        |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 1       | 4      | 115    | 308    | 279    |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0       | 0      | 0      |        |        |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 3 832   | 1 482  | 1 283  | 2 383  | 1 131  |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 16 209  | 8 925  | 7 282  | 8 070  | 10 063 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |      |         |        |        |        |        |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   |      |         |        |        |        |        |
| Баланс  | 1900 | 130 240 | 39 124 | 37 859 | 33 174 | 31 597 |



Таблиця Ж.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Ренійський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 31 091 | 44 571 | 40 183 | 25 661 | 17 154 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 38 611 | 36 554 | 30 514 | 29 403 | 25 044 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 0      | 8 017  | 9 669  |        |        |
| Валовий: збиток   | 2095 | 7 520  | 0      | 0      | 3 742  | 7 890  |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 1 997  | 3 706  | 4 081  | 7 640  | 5 094  |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 4 554  | 4 497  | 3 804  | 4 267  | 3 844  |
| Витрати на збут   | 2150 | 0      | 0      | 0      |        | 7      |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 3 731  | 5 361  | 8 779  | 6 075  | 8 283  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 0      | 1 865  | 1 167  |        |        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 13 808 | 0      | 0      | 6 444  | 14 930 |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0      | 0      | 14     | 5      | 2      |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 2      | 3      | 558    | 76     | 19     |
| Інші доходи   | 2240 | 96     | 36     | 0      |        |        |
| Фінансові витрати   | 2250 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Інші витрати  | 2270 | 786    | 403    | 0      | 485    | 403    |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 0      | 1 501  | 1 739  |        |        |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 14 496 | 0      | 0      | 6 848  | 15 312 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 0      | -314   | 0      |        |        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 0      | 1 187  | 1 739  |        |        |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 14 496 | 0      | 0      | 6 848  | 15 312 |

Таблиця И.1  
Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Скадовський МТП» за  
2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |         |         | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|---------|---------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015    | 2016    | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5       | 6       | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 0                    | 0       | 0       | 0,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>кiув</sub> | 0,00                 | 0,00    | 0,00    | 0,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>фд</sub>   | 0,00                 | 0,00    | 0,00    | 0,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,00                 | 0,00    | 0,00    | 0,00                 | 0,00 | 0,00 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>гк</sub>   | 2,39                 | 74,77   | 8,30    | 3,00                 | 0,38 | 3,00 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>дз</sub>   | 178,78               | 105,33  | 54,66   | 0,63                 | 1,07 | 2,07 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>з</sub>    | 154,30               | 37,38   | 21,06   | 0,46                 | 1,90 | 3,00 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>юа</sub>   | 158,82               | 98,19   | 65,30   | 0,68                 | 1,09 | 1,65 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>оз</sub>   | 5568,91              | 3104,44 | 2015,16 | 0,64                 | 1,15 | 1,77 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>на</sub>   | 25,01                | 14,58   | 10,00   | 0,66                 | 1,13 | 1,65 |
| 11    | Боргове навантаження                                  | БН                | 0,007                | 0,009   | 0,014   | 1,49                 | 1,08 | 0,71 |
| 12    | Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі | Р <sub>бвз</sub>  | 0,62                 | 1,16    | 2,04    | 2,06                 | 1,10 | 0,62 |



Рис. И.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Скадовський МТП» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця И.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Скадовський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012            |        | 2013            |        |       | 2014     |        |       | 2015     |        |       | 2016     |        |       |
|---|-----------------|--------|-----------------|--------|-------|----------|--------|-------|----------|--------|-------|----------|--------|-------|
|   | Значення        | Оцінка | Значення        | Оцінка | Зміна | Значення | Оцінка | Зміна | Значення | Оцінка | Зміна | Значення | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2               | 3      | 4               | 5      | 6     | 7        | 8      | 9     | 10       | 11     | 12    | 13       | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                 |        |                 |        |       |          |        |       |          |        |       |          |        |       |
| Фінансової стійкості  | кризове         |        | відносно стійке |        |       | нестійке |        |       | кризове  |        |       | кризове  |        |       |
| Платоспроможності   | кризове         |        | кризове         |        |       | кризове  |        |       | кризове  |        |       | кризове  |        |       |
| Ділової активності  | відносно стійке |        | нестійке        |        |       | нестійке |        |       | нестійке |        |       | нестійке |        |       |
| Оцінки структури балансу  | кризове         |        | нестійке        |        |       | нестійке |        |       | кризове  |        |       | кризове  |        |       |
| Рентабельності  | кризове         |        | кризове         |        |       | кризове  |        |       | кризове  |        |       | кризове  |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                 |        |                 |        |       |          |        |       |          |        |       |          |        |       |
| Модель Ліса   | висока          |        | висока          |        |       | висока   |        |       | висока   |        |       | висока   |        |       |
| Модель Спрінгейта   | висока          |        | висока          |        |       | висока   |        |       | висока   |        |       | висока   |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 90%             |        | 100%            |        |       | 80%      |        |       | 70%      |        |       | 70%      |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                 | 0,0    |                 | 2,7    |       |          | 1,3    |       |          | 0,3    |       |          | 0,0    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,124           | 0      | 0,785           | 3      | +     | 0,616    | 1      | -     | 0,462    | 0      | -     | 0,327    | 0      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 2,170           | 0      | 0,092           | 5      | +     | 0,289    | 3      | -     | 0,675    | 1      | -     | 1,021    | 0      | -     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 7,059           | 0      | 0,273           | 0      | +     | 0,623    | 0      | -     | 1,165    | 0      | -     | 2,059    | 0      | -     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                 | 0,0    |                 | 0,0    |       |          | 0,0    |       |          | 0,0    |       |          | 0,0    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 0,001           | 0      | 0,005           | 0      | +     | 0,002    | 0      | -     | 0,089    | 0      | +     | 0,010    | 0      | -     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 0,140           | 0      | 0,353           | 0      | +     | 0,204    | 0      | -     | 0,218    | 0      | +     | 0,090    | 0      | -     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,033           | 0      | 0,102           | 0      | +     | 0,115    | 0      | +     | 0,045    | 0      | -     | 0,026    | 0      | -     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                 | 3,3    |                 | 1,7    |       |          | 1,7    |       |          | 1,7    |       |          | 1,7    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,267           | 0      | 0,228           | 0      | -     | 0,057    | 0      | -     | 0,100    | 0      | +     | 0,158    | 0      | +     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 24,227          | 5      | 27,633          | 5      | +     | 11,255   | 5      | -     | 28,461   | 5      | +     | 36,348   | 5      | +     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 2,155           | 5      | 0,290           | 0      | -     | 0,092    | 0      | -     | 0,217    | 0      | +     | 0,483    | 0      | +     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                 | 0,0    |                 | 1,7    |       |          | 1,7    |       |          | 0,3    |       |          | 0,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 0,293           | 0      | 0,804           | 0      | +     | 0,613    | 0      | -     | 0,615    | 0      | +     | 0,362    | 0      | -     |

Продовж. табл. И.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | -2,410 | 0   | -0,244 | 0   | + | -0,630 | 0   | - | -0,627 | 0   | +  | -1,760 | 0   | -  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 0,162  | 0   | 2,683  | 5   | + | 2,007  | 5   | - | 1,461  | 1   | -  | 0,960  | 0   | -  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 0,0 |        | 0,0 |   |        | 0,0 |   |        | 0,0 |    |        | 0,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | -0,182 | 0   | -0,191 | 0   | - | -0,205 | 0   | - | -0,174 | 0   | +  | -0,168 | 0   | +  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | -1,464 | 0   | -0,243 | 0   | + | -0,333 | 0   | - | -0,376 | 0   | -  | -0,514 | 0   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | -0,679 | 0   | -0,838 | 0   | - | -3,606 | 0   | - | -1,728 | 0   | +  | -1,065 | 0   | +  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | -0,369 | 0   | -0,459 | 0   | - | -0,758 | 0   | - | -0,593 | 0   | +  | -0,508 | 0   | +  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | -0,053 |     | -0,026 |     | + | -0,034 |     | - | -0,031 |     | +  | -0,038 |     | -  |
| Модель Спрінгейта  | -1,097 |     | -1,381 |     | - | -1,335 |     | + | -1,081 |     | +  | -1,001 |     | +  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | 0,011  |     | 0,078  |     | - | -0,021 |     | + | -0,059 |     | +  | -0,038 |     | -  |

Таблиця И.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Скадовський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум.<br>позн. | 2012     | 2013     |       | 2014     |       | 2015     |       | 2016     |       |
|--|--------------|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  |              | значення | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна |
| 1  | 2            | 3        | 4        | 5     | 6        | 7     | 8        | 9     | 10       | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |              |          |          |       |          |       |          |       |          |       |
| Валюта балансу                           | ВБ           | 17 955   | 25 301   | 41%   | 24 131   | -5%   | 23 428   | -3%   | 21 752   | -7%   |
| Нематеріальні активи                     | НА           | 17       | 17       | 0%    | 17       | 0%    | 17       | 0%    | 17       | 0%    |
| Основні засоби                           | ОЗ           | 5 877    | 22 094   | 276%  | 20 933   | -5%   | 20 013   | -4%   | 18 948   | -5%   |
| Необоротні активи                        | ВА           | 14 665   | 22 305   | 52%   | 21 027   | -6%   | 20 107   | -4%   | 19 042   | -5%   |
| Матеріальні запаси                       | МЗ           | 365      | 381      | 4%    | 580      | 52%   | 241      | -58%  | 198      | -18%  |
| Оборотні активи                          | ОА           | 3 290    | 2 996    | -9%   | 3 104    | 4%    | 3 321    | 7%    | 2 710    | -18%  |
| Власний капітал                          | СК           | 2 228    | 19 872   | 792%  | 14 867   | -25%  | 10 821   | -27%  | 7 111    | -34%  |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК          | 4 508    | 1 703    | -62%  | 4 203    | 147%  | 7 203    | 71%   | 7 161    | -1%   |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК          | 11 219   | 3 726    | -67%  | 5 061    | 36%   | 5 404    | 7%    | 7 480    | 38%   |
| Позиковий капітал                        | ЗК           | 15 727   | 5 429    | -65%  | 9 264    | 71%   | 12 607   | 36%   | 14 641   | 16%   |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС          | -7 929   | -730     | -91%  | -1 957   | 168%  | -2 083   | 6%    | -4 770   | 129%  |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС          | -7 929   | -730     | -91%  | -1 957   | 168%  | -2 083   | 6%    | -4 770   | 129%  |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС          | -3 421   | 973      | -128% | 2 246    | 131%  | 5 120    | 128%  | 2 391    | -53%  |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ          | 7 798    | 4 699    | -40%  | 7 307    | 56%   | 10 524   | 44%   | 9 871    | -6%   |
| Найбільш легкорезалізовані активи        | НЛА          | 14       | 19       | 36%   | 9        | -53%  | 482      | 5256% | 78       | -84%  |
| Швидкоореалізовані активи                | БРА          | 1 561    | 1 187    | -24%  | 1 107    | -7%   | 1 046    | -6%   | 966      | -8%   |
| Повільноореалізовані активів             | МРА          | 203      | 219      | 8%    | 418      | 91%   | 79       | -81%  | 36       | -54%  |
| Важкорезалізовані активи                 | ТРА          | 14 665   | 22 305   | 52%   | 21 027   | -6%   | 20 107   | -4%   | 19 042   | -5%   |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО          | 10 892   | 3 606    | -67%  | 4 961    | 38%   | 5 304    | 7%    | 7 380    | 39%   |
| Короткострокові пасиви                   | КСП          | 327      | 120      | -63%  | 100      | -17%  | 100      | 0%    | 100      | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП          | 4 508    | 1 703    | -62%  | 4 203    | 147%  | 7 203    | 71%   | 7 161    | -1%   |
| Постійні пасиви                          | ПСП          | 13 660   | 27 645   | 102%  | 27 645   | 0%    | 27 645   | 0%    | 27 645   | 0%    |
| Легкорезалізовані активи                 | ЛА           | 1 561    | 1 295    | -17%  | 1 025    | -21%  | 698      | -32%  | 593      | -15%  |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН           | -11 594  | -7 935   | -32%  | -12 940  | 63%   | -16 986  | 31%   | -20 696  | 22%   |
| Виробничі активи                         | ВА           | 6 242    | 22 367   | 258%  | 21 160   | -5%   | 20 131   | -5%   | 19 067   | -5%   |
| Короткострокові зобов'язання             | КО           | 11 219   | 3 726    | -67%  | 5 061    | 36%   | 5 404    | 7%    | 7 480    | 38%   |
| Чисті активи                             | АЧ           | 2 228    | 19 872   | 792%  | 14 867   | -25%  | 10 821   | -27%  | 7 111    | -34%  |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ           | 9 012    | 1 748    | -81%  | 2 378    | 36%   | 2 734    | 15%   | 4 775    | 75%   |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ           | 1 579    | 1 211    | -23%  | 672      | -45%  | 679      | 1%    | 514      | -24%  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ           | 7 433    | 537      | -93%  | 1 706    | 218%  | 2 055    | 20%   | 4 261    | 107%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР           | 4 802    | 5 762    | 20%   | 1 372    | -76%  | 2 353    | 72%   | 3 432    | 46%   |
| Собівартість робіт                       | СР           | 8 843    | 10 528   | 19%   | 6 528    | -38%  | 6 859    | 5%    | 7 197    | 5%    |

Продовж. табл. И.3

| 1  | 2    | 3      | 4      | 5     | 6       | 7    | 8       | 9     | 10      | 11   |
|--|------|--------|--------|-------|---------|------|---------|-------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | -2 993 | -4 614 | 54%   | -4 941  | 7%   | -4 065  | -18%  | -3 655  | -10% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | -3 261 | -4 831 | 48%   | -4 947  | 2%   | -4 065  | -18%  | -3 655  | -10% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | -3 261 | -4 831 | 48%   | -4 947  | 2%   | -4 065  | -18%  | -3 655  | -10% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |        |        |       |         |      |         |       |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | -0,62  | -0,80  | 28%   | -3,60   | 350% | -1,73   | -52%  | -1,06   | -38% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | -0,68  | -0,84  | 23%   | -3,61   | 330% | -1,73   | -52%  | -1,06   | -38% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | -0,68  | -0,84  | 23%   | -3,61   | 330% | -1,73   | -52%  | -1,06   | -38% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |        |        |       |         |      |         |       |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,12   | 0,79   | 533%  | 0,62    | -22% | 0,46    | -25%  | 0,33    | -29% |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 0,14   | 3,66   | 2484% | 1,60    | -56% | 0,86    | -47%  | 0,49    | -43% |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 7,06   | 0,27   | -96%  | 0,62    | 128% | 1,17    | 87%   | 2,06    | 77%  |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | -3,56  | -0,04  | -99%  | -0,13   | 258% | -0,19   | 46%   | -0,67   | 248% |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | -21,72 | -1,92  | -91%  | -3,37   | 76%  | -8,64   | 156%  | -24,09  | 179% |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | -2,41  | -0,24  | -90%  | -0,63   | 159% | -0,63   | -1%   | -1,76   | 181% |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,33   | 0,87   | 167%  | 0,87    | -1%  | 0,85    | -2%   | 0,87    | 2%   |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,09   | 0,05   | -46%  | 0,03    | -42% | 0,03    | 4%    | 0,02    | -18% |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 6,58   | 1,12   | -83%  | 1,41    | 26%  | 1,86    | 31%   | 2,68    | 44%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,35   | 0,88   | 154%  | 0,88    | -1%  | 0,86    | -2%   | 0,88    | 2%   |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,57   | 0,32   | -44%  | 0,26    | -20% | 0,22    | -16%  | 0,33    | 50%  |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |        |        |       |         |      |         |       |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 0,07   | 0,16   | 136%  | 0,11    | -32% | 0,14    | 25%   | 0,06    | -56% |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 0,29   | 0,80   | 174%  | 0,61    | -24% | 0,61    | 0%    | 0,36    | -41% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 0,14   | 0,32   | 131%  | 0,22    | -32% | 0,28    | 28%   | 0,14    | -51% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 0,00   | 0,01   | 309%  | 0,00    | -65% | 0,09    | 4916% | 0,01    | -88% |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 0,14   | 0,35   | 151%  | 0,20    | -42% | 0,22    | 7%    | 0,09    | -59% |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,00   | 0,00   | -4%   | 0,00    | -50% | 0,02    | 5416% | 0,00    | -83% |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,09   | 0,05   | -41%  | 0,04    | -17% | 0,03    | -30%  | 0,03    | -8%  |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,82   | 0,88   | 8%    | 0,87    | -1%  | 0,86    | -2%   | 0,88    | 2%   |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |        |        |       |         |      |         |       |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | -62,3% | -80,1% | 28%   | -360,1% | 350% | -172,8% | -52%  | -106,5% | -38% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | -33,8% | -43,8% | 29%   | -75,7%  | 73%  | -59,3%  | -22%  | -50,8%  | -14% |

Продовж. табл. И.3

| 1  | 2    | 3       | 4      | 5     | 6      | 7     | 8      | 9     | 10     | 11   |
|--|------|---------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | -16,7%  | -18,2% | 9%    | -20,5% | 12%   | -17,4% | -15%  | -16,8% | -3%  |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | -134,3% | -23,2% | -83%  | -33,2% | 43%   | -37,6% | 13%   | -51,4% | 37%  |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | -20,4%  | -20,7% | 1%    | -23,5% | 14%   | -20,2% | -14%  | -19,2% | -5%  |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | -146,4% | -24,3% | -83%  | -33,3% | 37%   | -37,6% | 13%   | -51,4% | 37%  |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | -44,4%  | -21,4% | -52%  | -25,9% | 21%   | -22,6% | -13%  | -25,6% | 14%  |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |         |        |       |        |       |        |       |        |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,27    | 0,23   | -15%  | 0,06   | -75%  | 0,10   | 77%   | 0,16   | 57%  |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 1,46    | 1,92   | 32%   | 0,44   | -77%  | 0,71   | 60%   | 1,27   | 79%  |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,33    | 0,26   | -21%  | 0,07   | -75%  | 0,12   | 79%   | 0,18   | 54%  |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 2,16    | 0,29   | -87%  | 0,09   | -68%  | 0,22   | 136%  | 0,48   | 122% |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 13,16   | 15,12  | 15%   | 2,37   | -84%  | 9,76   | 313%  | 17,33  | 78%  |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 3,04    | 4,76   | 56%   | 2,04   | -57%  | 3,47   | 70%   | 6,68   | 93%  |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 120,02  | 76,71  | -36%  | 178,78 | 133%  | 105,33 | -41%  | 54,66  | -48% |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 0,53    | 3,30   | 519%  | 0,58   | -82%  | 0,86   | 49%   | 0,72   | -16% |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 685,00  | 110,73 | -84%  | 632,63 | 471%  | 424,10 | -33%  | 507,83 | 20%  |
| 6. Модель Ліса                                       |      |         |        |       |        |       |        |       |        |      |
| К1   |      | -0,44   | -0,03  | -93%  | -0,08  | 181%  | -0,09  | 10%   | -0,22  | 147% |
| К2   |      | -0,17   | -0,18  | 9%    | -0,20  | 12%   | -0,17  | -15%  | -0,17  | -3%  |
| К3   |      | -0,18   | -0,19  | 5%    | -0,21  | 7%    | -0,17  | -15%  | -0,17  | -3%  |
| К4   |      | 0,14    | 3,66   | 2484% | 1,60   | -56%  | 0,86   | -47%  | 0,49   | -43% |
| Z  |      | -0,05   | -0,03  | -52%  | -0,03  | 32%   | -0,03  | -10%  | -0,04  | 25%  |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |         |        |       |        |       |        |       |        |      |
| К1   |      | -0,44   | -0,03  | -93%  | -0,08  | 181%  | -0,09  | 10%   | -0,22  | 147% |
| К2   |      | -0,18   | -0,19  | 5%    | -0,21  | 7%    | -0,17  | -15%  | -0,17  | -3%  |
| К3   |      | -0,29   | -1,30  | 346%  | -0,98  | -25%  | -0,75  | -23%  | -0,49  | -35% |
| К4   |      | 0,27    | 0,23   | -15%  | 0,06   | -75%  | 0,10   | 77%   | 0,16   | 57%  |
| Z  |      | -1,10   | -1,38  | 26%   | -1,34  | -3%   | -1,08  | -19%  | -1,00  | -7%  |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |         |        |       |        |       |        |       |        |      |
| К1   |      | 0,11    | 0,06   | -42%  | 0,05   | -18%  | 0,04   | -24%  | 0,03   | -17% |
| К2   |      | 0,38    | 0,85   | 127%  | 0,79   | -7%   | 0,77   | -3%   | 0,66   | -15% |
| К3   |      | 0,00    | 0,00   | -43%  | 0,00   | -87%  | 0,00   | -100% | 0,00   | 0%   |
| К4   |      | 0,58    | 0,60   | 4%    | 0,33   | -46%  | 0,39   | 20%   | 0,51   | 31%  |
| К5   |      | -0,21   | -0,89  | 329%  | -0,53  | -40%  | -0,32  | -40%  | -0,25  | -23% |
| Z  |      | 0,01    | 0,08   | 639%  | -0,02  | -127% | -0,06  | 179%  | -0,04  | -35% |

Таблиця И.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Скадовський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|--|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1  | 2    | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| I. Необоротні активи   |      |        |        |        |        |        |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 17     | 17     | 17     | 17     | 17     |
| первісна вартість  | 1001 | 17     | 17     | 17     | 17     | 17     |
| накопичена амортизація   | 1002 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 8 694  | 117    | 77     | 77     | 77     |
| Основні засоби:  | 1010 | 5 877  | 22 094 | 20 933 | 20 013 | 18 948 |
| первісна вартість  | 1011 | 19 286 | 84 338 | 84 488 | 84 495 | 84 492 |
| знос   | 1012 | 13 409 | 62 244 | 63 555 | 64 482 | 65 544 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| первісна вартість  | 1016 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| знос   | 1017 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| первісна вартість  | 1021 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0      | 0      | 0      |        |        |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Гудвіл   | 1050 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 77     | 77     | 0      |        |        |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 14 665 | 22 305 | 21 027 | 20 107 | 19 042 |
| II. Оборотні активи  |      |        |        |        |        |        |
| Запаси   | 1100 | 365    | 381    | 580    | 241    | 198    |
| Виробничі запаси   | 1101 | 365    | 273    | 227    | 118    | 119    |



Продовж. табл. И.4

| 1  | 2    | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
|--|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Готова продукція   | 1103 | 0      | 108    | 353    | 123    | 79     |
| Товари   | 1104 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Векселі одержані   | 1120 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1 177  | 793    | 445    | 408    | 464    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0      | 0      | 0      |        |        |
| за виданими авансами   | 1130 | 0      | 0      | 13     | 2      | 5      |
| з бюджетом   | 1135 | 18     | 24     | 0      | 104    |        |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 1 170  | 1 223  | 1 246  | 1 286  | 1 306  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 384    | 394    | 214    | 165    | 45     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 14     | 19     | 9      | 482    | 78     |
| Готівка  | 1166 | 0      | 4      | 4      |        |        |
| Рахунки в банках   | 1167 | 0      | 11     | 5      | 482    | 78     |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 162    | 162    | 162    | 162    | 162    |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| у тому числі в:  |      | 0      | 0      | 0      |        |        |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 0      | 0      | 435    | 471    | 452    |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 3 290  | 2 996  | 3 104  | 3 321  | 2 710  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |        |        |        |        |        |
| Баланс   | 1300 | 17 955 | 25 301 | 24 131 | 23 428 | 21 752 |

Продовж. табл. И.4

| Пасив   | Код  | 2012    | 2013   | 2014    | 2015    | 2016    |
|---|------|---------|--------|---------|---------|---------|
| 1   | 2    | 3       | 4      | 5       | 6       | 7       |
| I. Власний капітал                              |      |         |        |         |         |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400 | 13 729  | 7 407  | 7 407   | 7 407   | 7 407   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Капітал у дооцінках                             | 1405 | 0       | 16 836 | 16 836  | 16 836  | 16 836  |
| Додатковий капітал                              | 1410 | 93      | 3 564  | 3 564   | 3 564   | 3 564   |
| Емісійний дохід                                 | 1411 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Резервний капітал                               | 1415 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420 | -11 594 | -7 935 | -12 940 | -16 986 | -20 696 |
| Неоплачений капітал                             | 1425 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Вилучений капітал                               | 1430 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Інші резерви                                    | 1435 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Усього Власний капітал                          | 1495 | 2 228   | 19 872 | 14 867  | 10 821  | 7 111   |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |      |         |        |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Інші довгострокові зобов'язання                 | 1515 | 4 508   | 1 703  | 4 203   | 7 203   | 7 161   |
| Довгострокові забезпечення                      | 1520 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу     | 1521 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Цільове фінансування                            | 1525 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Благодійна допомога                             | 1526 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| Страхові резерви                                | 1530 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| у тому числі:                                   |      | 0       | 0      | 0       |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань               | 1531 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат       | 1532 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| резерв незароблених премій                      | 1533 | 0       | 0      | 0       |         |         |
| інші страхові резерви                           | 1534 | 0       | 0      | 0       |         |         |

Продовж. табл. И.4

| 1   | 2    | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
|---|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Призовий фонд   | 1540 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 4 508  | 1 703  | 4 203  | 7 203  | 7 161  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |        |        |        |        |        |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 327    | 120    | 100    | 100    | 100    |
| Векселі видані  | 1605 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0      | 0      | 0      |        |        |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 19     | 19     | 0      |        |        |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 4 783  | 1 085  | 857    | 1 137  | 1 821  |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 1 950  | 371    | 751    | 1 098  | 1 896  |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 749    | 37     | 268    | 37     | 552    |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 1 530  | 255    | 428    | 101    | 228    |
| за одержаними авансами  | 1635 | 0      | 0      | 74     | 361    | 278    |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 1 170  | 1 223  | 1 246  | 1 286  | 1 306  |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0      | 0      | 0      |        |        |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 691    | 616    | 1 337  | 1 284  | 1 299  |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 11 219 | 3 726  | 5 061  | 5 404  | 7 480  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |        |        |        |        |        |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 |        |        |        |        |        |
| Баланс  | 1900 | 17 955 | 25 301 | 24 131 | 23 428 | 21 752 |

Таблиця И.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Скадовський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 4 802 | 5 762 | 1 372 | 2 353 | 3 432 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 5 798 | 5 890 | 4 263 | 4 752 | 4 488 |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Валовий: збиток   | 2095 | 996   | 128   | 2 891 | 2 399 | 1 056 |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 1 048 | 152   | 215   | 441   | 110   |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 1 901 | 1 877 | 1 245 | 1 571 | 1 626 |
| Витрати на збут   | 2150 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 1 144 | 2 761 | 1 020 | 536   | 1 083 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 2 993 | 4 614 | 4 941 | 4 065 | 3 655 |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Інші доходи   | 2240 | 0     | 144   | 0     |       |       |
| Фінансові витрати   | 2250 | 62    | 50    | 6     |       |       |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Інші витрати  | 2270 | 206   | 311   | 0     |       |       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 3 261 | 4 831 | 4 947 | 4 065 | 3 655 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 0     | 0     | 0     |       |       |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 3 261 | 4 831 | 4 947 | 4 065 | 3 655 |

Таблиця К.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Чорноморський МТП»  
за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 14                   | 41     | 21     | 0,54                 | 1,63 | 0,83 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | 1,46                 | 0,91   | 0,83   | 1,37                 | 0,85 | 0,78 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | 0,98                 | 1,06   | 1,21   | 0,90                 | 0,98 | 1,12 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,73                 | 0,80   | 0,78   | 0,95                 | 1,04 | 1,01 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>ГК</sub>   | 79,94                | 127,88 | 139,13 | 1,45                 | 0,90 | 0,83 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>ДЗ</sub>   | 132,64               | 45,67  | 90,70  | 0,68                 | 1,96 | 0,99 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>З</sub>    | 57,70                | 38,25  | 61,42  | 0,91                 | 1,37 | 0,85 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>ЮА</sub>   | 1,55                 | 1,05   | 1,07   | 0,79                 | 1,17 | 1,14 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 673,68               | 296,54 | 401,72 | 0,68                 | 1,54 | 1,14 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>ІНА</sub>  | 10,15                | 5,96   | 8,10   | 0,80                 | 1,35 | 1,00 |
| 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 <sub>БВЗ</sub>  | 0,18                 | 0,13   | 0,06   | 0,69                 | 0,94 | 2,00 |



Рис. К.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Чорноморський МТП» за 2014 – 2016 рр.

Таблиця К.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «Чорноморський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       |
| Платоспроможності   | абсолютно стійке |        | відносно стійке  |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Ділової активності  | нестійке         |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | відносно стійке  |        |       | нестійке         |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | нестійке         |        | кризове          |        |       | нестійке         |        |       | абсолютно стійке |        |       | нестійке         |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | висока           |        | висока           |        |       | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 40%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 3,7    |                  | 4,3    |       |                  | 3,3    |       |                  | 3,7    |       |                  | 4,3    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,886            | 5      | 0,909            | 5      | +     | 0,850            | 5      | -     | 0,886            | 5      | +     | 0,945            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,079            | 5      | 0,049            | 5      | +     | 0,039            | 5      | +     | 0,034            | 5      | +     | 0,003            | 5      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,129            | 1      | 0,100            | 3      | +     | 0,176            | 0      | -     | 0,128            | 1      | +     | 0,058            | 3      | +     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 5,0    |                  | 4,3    |       |                  | 3,7    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 0,479            | 5      | 0,428            | 5      | -     | 0,715            | 5      | +     | 2,960            | 5      | +     | 3,768            | 5      | +     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 2,471            | 5      | 2,190            | 5      | -     | 1,870            | 5      | -     | 4,033            | 5      | +     | 5,482            | 5      | +     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 1,135            | 5      | 0,662            | 3      | -     | 0,516            | 1      | -     | 0,885            | 5      | +     | 1,663            | 5      | +     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 2,0    |                  | 1,7    |       |                  | 1,7    |       |                  | 2,7    |       |                  | 2,0    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,435            | 1      | 0,351            | 0      | -     | 0,382            | 0      | +     | 0,708            | 3      | +     | 0,520            | 1      | -     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 7,987            | 5      | 12,336           | 5      | +     | 6,463            | 5      | -     | 7,049            | 5      | +     | 5,602            | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,491            | 0      | 0,386            | 0      | -     | 0,449            | 0      | +     | 0,799            | 0      | +     | 0,550            | 0      | -     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 3,616            | 5      | 3,215            | 5      | -     | 2,397            | 5      | -     | 4,882            | 5      | +     | 7,872            | 5      | +     |

Продовж. табл. К.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,723  | 5   | 0,689  | 5   | - | 0,583  | 5   | - | 0,795  | 5   | +  | 0,873  | 5   | +  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 6,189  | 5   | 7,176  | 5   | + | 7,198  | 5   | + | 8,627  | 5   | +  | 8,594  | 5   | -  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 1,0 |        | 0,0 |   |        | 1,0 |   |        | 5,0 |    |        | 2,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,070  | 1   | -0,036 | 0   | - | 0,075  | 1   | + | 0,282  | 5   | +  | 0,109  | 3   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,079  | 1   | -0,040 | 0   | - | 0,088  | 1   | + | 0,319  | 5   | +  | 0,115  | 1   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,161  | 1   | -0,104 | 0   | - | 0,197  | 1   | + | 0,399  | 5   | +  | 0,209  | 3   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 0,161  | 1   | -0,081 | 0   | - | 0,192  | 1   | + | 0,540  | 5   | +  | 0,222  | 1   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,025  |     | 0,012  |     | - | 0,026  |     | + | 0,066  |     | +  | 0,053  |     | -  |
| Модель Спрінгейта  | 1,482  |     | -0,285 |     | - | 0,975  |     | + | 3,708  |     | +  | 2,280  |     | -  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,332 |     | -0,089 |     | - | -0,301 |     | + | -0,791 |     | +  | -0,671 |     | -  |

Таблиця К.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «Чорноморський МТП» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012      | 2013      |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|  |           | значення  | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     | 10        | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |           |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 2 009 874 | 1 879 327 | -6%   | 2 016 031 | 7%    | 2 317 556 | 15%   | 2 165 787 | -7%   |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 8 539     | 5 518     | -35%  | 4 306     | -22%  | 4 194     | -3%   | 4 795     | 14%   |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 1 520 619 | 1 487 192 | -2%   | 1 396 609 | -6%   | 1 279 355 | -8%   | 1 190 383 | -7%   |
| Необоротні активи                        | ВА        | 1 660 374 | 1 548 988 | -7%   | 1 450 878 | -6%   | 1 368 892 | -6%   | 1 269 164 | -7%   |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 109 639   | 68 016    | -38%  | 121 727   | 79%   | 172 007   | 41%   | 189 465   | 10%   |
| Оборотні активи                          | ОА        | 349 500   | 330 339   | -5%   | 565 153   | 71%   | 948 664   | 68%   | 896 623   | -5%   |
| Власний капітал                          | СК        | 1 780 887 | 1 708 623 | -4%   | 1 713 832 | 0%    | 2 054 096 | 20%   | 2 046 129 | 0%    |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 132 342   | 67 949    | -49%  | 66 419    | -2%   | 69 147    | 4%    | 5 754     | -92%  |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 96 645    | 102 755   | 6%    | 235 780   | 129%  | 194 313   | -18%  | 113 904   | -41%  |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 228 987   | 170 704   | -25%  | 302 199   | 77%   | 263 460   | -13%  | 119 658   | -55%  |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | 252 855   | 227 584   | -10%  | 329 373   | 45%   | 754 351   | 129%  | 782 719   | 4%    |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | 252 855   | 227 584   | -10%  | 329 373   | 45%   | 754 351   | 129%  | 782 719   | 4%    |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 385 197   | 295 533   | -23%  | 395 792   | 34%   | 823 498   | 108%  | 788 473   | -4%   |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 481 842   | 398 288   | -17%  | 631 572   | 59%   | 1 017 811 | 61%   | 902 377   | -11%  |
| Найбільш легкореалізовані активи         | НЛА       | 46 304    | 43 989    | -5%   | 168 643   | 283%  | 575 096   | 241%  | 429 146   | -25%  |
| Швидкореалізовані активи                 | БРА       | 193 269   | 182 816   | -5%   | 258 325   | 41%   | 195 942   | -24%  | 197 274   | 1%    |
| Повільнореалізовані активів              | МРА       | 118 053   | 76 249    | -35%  | 129 712   | 70%   | 180 363   | 39%   | 194 441   | 8%    |
| Важкореалізовані активи                  | ТРА       | 1 660 306 | 1 548 929 | -7%   | 1 450 807 | -6%   | 1 368 816 | -6%   | 1 269 064 | -7%   |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 88 692    | 86 769    | -2%   | 235 780   | 172%  | 194 313   | -18%  | 113 904   | -41%  |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 7 953     | 15 986    | 101%  | 0         | -100% | 0         | 0%    | 0         | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 132 342   | 67 949    | -49%  | 66 419    | -2%   | 69 147    | 4%    | 5 754     | -92%  |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 1 582 214 | 1 663 872 | 5%    | 1 522 849 | -8%   | 1 923 348 | 26%   | 2 045 950 | 6%    |
| Легкореалізовані активи                  | ЛА        | 192 553   | 181 088   | -6%   | 272 332   | 50%   | 208 556   | -23%  | 195 228   | -6%   |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | 198 432   | 44 459    | -78%  | 190 599   | 329%  | 130 512   | -32%  | 0         | -100% |
| Виробничі активи                         | ВА        | 1 628 849 | 1 554 679 | -5%   | 1 501 450 | -3%   | 1 434 273 | -4%   | 1 378 762 | -4%   |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 96 645    | 102 755   | 6%    | 235 780   | 129%  | 194 313   | -18%  | 113 904   | -41%  |
| Чисті активи                             | АЧ        | 1 780 924 | 1 708 623 | -4%   | 1 713 832 | 0%    | 2 054 096 | 20%   | 2 046 134 | 0%    |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 73 031    | 77 516    | 6%    | 210 667   | 172%  | 176 026   | -16%  | 104 429   | -41%  |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 199 778   | 224 251   | 12%   | 279 818   | 25%   | 200 326   | -28%  | 276 888   | 38%   |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | -126 747  | -146 735  | 16%   | -69 151   | -53%  | -24 300   | -65%  | -172 459  | 610%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 873 614   | 659 002   | -25%  | 769 995   | 17%   | 1 641 418 | 113%  | 1 125 855 | -31%  |
| Собівартість робіт                       | СР        | 875 659   | 839 029   | -4%   | 786 771   | -6%   | 1 212 464 | 54%   | 1 061 442 | -12%  |



Продовж. табл. К.3

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5     | 6       | 7     | 8       | 9    | 10      | 11   |
|--|------|---------|---------|-------|---------|-------|---------|------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 131 535 | -59 621 | -145% | 154 152 | -359% | 616 330 | 300% | 194 552 | -68% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 140 988 | -68 279 | -148% | 151 341 | -322% | 654 470 | 332% | 235 757 | -64% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 99 535  | -76 108 | -176% | 109 967 | -244% | 522 492 | 375% | 182 876 | -65% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |         |         |       |         |       |         |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,15    | -0,09   | -160% | 0,20    | -321% | 0,38    | 88%  | 0,17    | -54% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,16    | -0,10   | -164% | 0,20    | -290% | 0,40    | 103% | 0,21    | -47% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,11    | -0,12   | -201% | 0,14    | -224% | 0,32    | 123% | 0,16    | -49% |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |         |         |       |         |       |         |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,89    | 0,91    | 3%    | 0,85    | -6%   | 0,89    | 4%   | 0,94    | 7%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 7,78    | 10,01   | 29%   | 5,67    | -43%  | 7,80    | 37%  | 17,10   | 119% |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,13    | 0,10    | -22%  | 0,18    | 76%   | 0,13    | -27% | 0,06    | -54% |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,14    | 0,13    | -6%   | 0,19    | 44%   | 0,37    | 91%  | 0,38    | 4%   |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 2,31    | 3,35    | 45%   | 2,71    | -19%  | 4,39    | 62%  | 4,13    | -6%  |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,72    | 0,69    | -5%   | 0,58    | -15%  | 0,80    | 36%  | 0,87    | 10%  |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,76    | 0,79    | 5%    | 0,69    | -12%  | 0,55    | -20% | 0,55    | 0%   |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,10    | 0,12    | 20%   | 0,14    | 16%   | 0,09    | -38% | 0,13    | 48%  |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 0,93    | 0,91    | -3%   | 0,85    | -7%   | 0,67    | -21% | 0,62    | -7%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,81    | 0,83    | 2%    | 0,74    | -10%  | 0,62    | -17% | 0,64    | 3%   |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,32    | 0,45    | 42%   | 0,70    | 54%   | 0,67    | -4%  | 0,87    | 31%  |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |         |         |       |         |       |         |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 1,35    | 1,37    | 2%    | 1,32    | -4%   | 3,38    | 157% | 5,07    | 50%  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 3,62    | 3,21    | -11%  | 2,40    | -25%  | 4,88    | 104% | 7,87    | 61%  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 2,48    | 2,21    | -11%  | 1,81    | -18%  | 3,97    | 119% | 5,50    | 39%  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 0,48    | 0,43    | -11%  | 0,72    | 67%   | 2,96    | 314% | 3,77    | 27%  |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 2,47    | 2,19    | -11%  | 1,87    | -15%  | 4,03    | 116% | 5,48    | 36%  |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,02    | 0,02    | 2%    | 0,08    | 257%  | 0,25    | 197% | 0,20    | -20% |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,10    | 0,10    | 1%    | 0,14    | 40%   | 0,09    | -33% | 0,09    | 0%   |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,83    | 0,82    | 0%    | 0,72    | -13%  | 0,59    | -18% | 0,59    | -1%  |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |         |         |       |         |       |         |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 15,1%   | -9,0%   | -160% | 20,0%   | -321% | 37,5%   | 88%  | 17,3%   | -54% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 15,0%   | -7,1%   | -147% | 19,6%   | -376% | 50,8%   | 159% | 18,3%   | -64% |

Продовж. табл. К.3

| 1  | 2    | 3     | 4      | 5     | 6      | 7     | 8     | 9     | 10    | 11   |
|--|------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 6,5%  | -3,2%  | -148% | 7,6%   | -341% | 26,6% | 248%  | 9,0%  | -66% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 7,4%  | -3,5%  | -147% | 9,0%   | -358% | 30,0% | 234%  | 9,5%  | -68% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 7,9%  | -3,8%  | -149% | 10,6%  | -376% | 45,0% | 324%  | 15,3% | -66% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 5,6%  | -4,5%  | -180% | 6,4%   | -244% | 25,4% | 296%  | 8,9%  | -65% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 6,9%  | -3,4%  | -149% | 8,7%   | -358% | 29,0% | 235%  | 9,5%  | -67% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |       |        |       |        |       |       |       |       |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,43  | 0,35   | -19%  | 0,38   | 9%    | 0,71  | 85%   | 0,52  | -27% |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 2,50  | 1,99   | -20%  | 1,36   | -32%  | 1,73  | 27%   | 1,26  | -27% |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,53  | 0,43   | -19%  | 0,53   | 25%   | 1,20  | 126%  | 0,89  | -26% |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,49  | 0,39   | -21%  | 0,45   | 16%   | 0,80  | 78%   | 0,55  | -31% |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 7,97  | 9,69   | 22%   | 6,33   | -35%  | 9,54  | 51%   | 5,94  | -38% |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 4,37  | 2,94   | -33%  | 2,75   | -6%   | 8,19  | 198%  | 4,07  | -50% |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 83,47 | 124,21 | 49%   | 132,64 | 7%    | 44,55 | -66%  | 89,77 | 102% |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 11,96 | 8,50   | -29%  | 3,66   | -57%  | 9,32  | 155%  | 10,78 | 16%  |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 30,51 | 42,93  | 41%   | 99,86  | 133%  | 39,14 | -61%  | 33,86 | -14% |
| 6. Модель Ліса                                       |      |       |        |       |        |       |       |       |       |      |
| К1   |      | 0,13  | 0,12   | -4%   | 0,16   | 35%   | 0,33  | 99%   | 0,36  | 11%  |
| К2   |      | 0,07  | -0,03  | -148% | 0,08   | -341% | 0,27  | 248%  | 0,09  | -66% |
| К3   |      | 0,05  | -0,04  | -182% | 0,05   | -235% | 0,23  | 313%  | 0,08  | -63% |
| К4   |      | 7,78  | 10,01  | 29%   | 5,67   | -43%  | 7,80  | 37%   | 17,10 | 119% |
| Z  |      | 0,02  | 0,01   | -49%  | 0,03   | 110%  | 0,07  | 151%  | 0,05  | -19% |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |       |        |       |        |       |       |       |       |      |
| К1   |      | 0,13  | 0,12   | -4%   | 0,16   | 35%   | 0,33  | 99%   | 0,36  | 11%  |
| К2   |      | 0,07  | -0,04  | -152% | 0,08   | -307% | 0,28  | 276%  | 0,11  | -61% |
| К3   |      | 1,46  | -0,66  | -146% | 0,64   | -197% | 3,37  | 425%  | 2,07  | -39% |
| К4   |      | 0,43  | 0,35   | -19%  | 0,38   | 9%    | 0,71  | 85%   | 0,52  | -27% |
| Z  |      | 1,48  | -0,29  | -119% | 0,98   | -442% | 3,71  | 280%  | 2,28  | -39% |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |       |        |       |        |       |       |       |       |      |
| К1   |      | 0,15  | 0,16   | 1%    | 0,20   | 28%   | 0,16  | -19%  | 0,22  | 34%  |
| К2   |      | 0,95  | 0,95   | -1%   | 0,88   | -7%   | 0,92  | 4%    | 0,95  | 3%   |
| К3   |      | 0,00  | 0,00   | 0%    | 0,00   | -81%  | 0,00  | -100% | 0,00  | 0%   |
| К4   |      | 0,49  | 0,47   | -4%   | 0,45   | -4%   | 0,33  | -27%  | 0,45  | 38%  |
| К5   |      | 0,62  | -0,40  | -165% | 0,50   | -225% | 2,48  | 396%  | 1,97  | -21% |
| Z  |      | -0,33 | -0,09  | -73%  | -0,30  | 238%  | -0,79 | 163%  | -0,67 | -15% |

Таблиця К.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «Чорноморський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |      |           |           |           |           |           |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 8 539     | 5 518     | 4 306     | 4 194     | 4 795     |
| первісна вартість  | 1001 | 18 390    | 12 214    | 12 703    | 13 767    | 13 106    |
| накопичена амортизація   | 1002 | 9 851     | 6 696     | 8 397     | 9 573     | 8 311     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 122 561   | 45 945    | 13 183    | 20 188    | 17 731    |
| Основні засоби:  | 1010 | 1 520 619 | 1 487 192 | 1 396 609 | 1 279 355 | 1 190 383 |
| первісна вартість  | 1011 | 3 617 161 | 7 379 038 | 7 379 295 | 7 308 902 | 7 286 448 |
| знос   | 1012 | 2 096 542 | 5 891 846 | 5 982 686 | 6 029 547 | 6 096 065 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0         | 0         | 24 489    | 54 121    | 48 629    |
| первісна вартість  | 1016 | 0         | 0         | 52 146    | 137 912   | 118 505   |
| знос   | 1017 | 0         | 0         | 27 657    | 83 791    | 69 876    |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0         | 0         |           |           |           |
| первісна вартість  | 1021 | 0         | 0         |           |           |           |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0         | 0         |           |           |           |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0         | 0         |           |           |           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0         | 0         |           |           |           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 68        | 59        | 71        | 76        | 100       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 8 587     | 8 466     | 8 298     | 8 516     | 5 055     |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0         | 1 808     | 3 922     | 2 442     | 2 471     |
| Гудвіл   | 1050 | 0         | 0         |           |           |           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0         | 0         |           |           |           |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0         | 0         |           |           |           |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 1 660 374 | 1 548 988 | 1 450 878 | 1 368 892 | 1 269 164 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |      |           |           |           |           |           |
| Запаси   | 1100 | 109 639   | 68 016    | 121 727   | 172 007   | 189 465   |
| Виробничі запаси   | 1101 | 72 293    | 54 025    | 92 054    | 136 936   | 170 285   |

Продовж. табл. К.4

| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 35 937    | 13 462    | 12 787    | 17 982    | 18 094    |
| Готова продукція   | 1103 | 228       | 217       | 16 405    | 16 404    | 126       |
| Товари   | 1104 | 1 181     | 312       | 481       | 685       | 960       |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0         | 0         |           |           |           |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0         | 0         |           |           |           |
| Векселі одержані   | 1120 | 0         | 0         |           |           |           |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 35 875    | 36 023    | 92 030    | 126 219   | 94 484    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0         | 0         |           |           |           |
| за виданими авансами   | 1130 | 138 665   | 121 653   | 8 510     | 7 358     | 2 964     |
| з бюджетом   | 1135 | 47        | 35 226    | 16 074    | 343       | 77 691    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0         | 30 846    |           |           | 12 256    |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0         | 0         |           | 5 040     | 2 868     |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 16 604    | 22 883    | 154 906   | 57 890    | 96 694    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         |           |           |           |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 46 304    | 43 989    | 168 643   | 575 096   | 429 146   |
| Готівка  | 1166 | 10        | 4         | 18        | 19        | 34        |
| Рахунки в банках   | 1167 | 46 211    | 43 653    | 168 050   | 573 708   | 427 541   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 241       | 292       | 384       | 236       | 179       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         |           |           |           |
| у тому числі в:  |      | 0         | 0         |           |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         |           |           |           |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         |           |           |           |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         |           |           |           |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 2 125     | 2 257     | 2 879     | 4 475     | 3 132     |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 349 500   | 330 339   | 565 153   | 948 664   | 896 623   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |           |           |           |           |           |
| Баланс   | 1300 | 2 009 874 | 1 879 327 | 2 016 031 | 2 317 556 | 2 165 787 |

Продовж. табл. К.4

| Пасив  | Код         | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             |
|--|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1  | 2           | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |             |                  |                  |                  |                  |                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400        | 287 772          | 238 094          | 238 094          | 238 094          | 238 094          |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405        | 700 010          | 914 546          | 750 920          | 685 901          | 628 508          |
| Додатковий капітал                                   | 1410        | 594 673          | 511 524          | 534 219          | 999 589          | 1 179 527        |
| Емісійний дохід                                      | 1411        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Резервний капітал                                    | 1415        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420        | 198 432          | 44 459           | 190 599          | 130 512          |                  |
| Неоплачений капітал                                  | 1425        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Вилучений капітал                                    | 1430        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Інші резерви   | 1435        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| <b>Усього Власний капітал</b>                        | <b>1495</b> | <b>1 780 887</b> | <b>1 708 623</b> | <b>1 713 832</b> | <b>2 054 096</b> | <b>2 046 129</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |             |                  |                  |                  |                  |                  |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500        | 59 661           | 0                |                  |                  |                  |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515        | 59 525           | 55 114           | 52 664           | 52 389           | 5 753            |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Цільове фінансування                                 | 1525        | 13 156           | 12 835           | 13 755           | 16 758           | 1                |
| Благодійна допомога                                  | 1526        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| Страхові резерви                                     | 1530        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| у тому числі:  |             | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| резерв незароблених премій                           | 1533        | 0                | 0                |                  |                  |                  |
| інші страхові резерви                                | 1534        | 0                | 0                |                  |                  |                  |

Продовж. табл. К.4

| 1   | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|---|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0         | 0         |           |           |           |
| Призовий фонд   | 1540 | 0         | 0         |           |           |           |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0         | 0         |           |           |           |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 132 342   | 67 949    | 66 419    | 69 147    | 5 754     |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |           |           |           |           |           |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 7 953     | 15 986    |           |           |           |
| Векселі видані  | 1605 | 0         | 0         |           |           |           |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0         | 0         |           |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0         | 0         |           |           |           |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 15 985    | 55 144    | 76 708    | 91 281    | 74 012    |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 30 415    | 7 951     | 104 286   | 57 931    | 6 567     |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 6 862     | 0         | 28 868    | 48 557    |           |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 7 339     | 4 864     | 7 698     | 7 490     | 5 421     |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 12 400    | 9 243     | 12 030    | 15 629    | 12 952    |
| за одержаними авансами  | 1635 | 6 892     | 314       | 9 945     | 3 695     | 5 477     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 228       | 0         | 19 335    | 10 359    |           |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0         | 0         |           |           |           |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0         | 0         |           |           |           |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 3 513     | 1 315     | 1 632     | 2 780     | 3 671     |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 37        | 0         |           |           | 5         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0         | 0         |           |           |           |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 11 883    | 7 938     | 4 146     | 5 148     | 5 799     |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 96 645    | 102 755   | 235 780   | 194 313   | 113 904   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |           |           |           |           |           |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 |           |           |           |           |           |
| Баланс  | 1900 | 2 009 874 | 1 879 327 | 2 016 031 | 2 317 556 | 2 165 787 |

Таблиця К.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «Чорноморський МТП» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015      | 2016      |
|---|------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 873 614 | 659 002 | 769 995 | 1 641 418 | 1 125 855 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 731 157 | 728 286 | 664 746 | 967 335   | 891 758   |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 142 457 | 0       | 105 249 | 674 083   | 234 097   |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0       | 69 284  |         |           |           |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 133 580 | 120 406 | 170 928 | 187 376   | 130 139   |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 41 426  | 31 067  | 24 739  | 41 733    | 44 179    |
| Витрати на збут   | 2150 | 6 153   | 4 339   | 569     | 894       | 728       |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 96 923  | 75 337  | 96 717  | 202 502   | 124 777   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 131 535 | 0       | 154 152 | 616 330   | 194 552   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0       | 59 621  |         |           |           |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0       |         |           |           |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 4 313   | 1 129   |         | 35 450    | 37 994    |
| Інші доходи   | 2240 | 7 281   | 2 795   | 10 956  | 5 645     | 3 484     |
| Фінансові витрати   | 2250 | 0       | 1 297   | 262     |           |           |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0       | 0       |         |           |           |
| Інші витрати  | 2270 | 2 141   | 11 285  | 13 505  | 2 955     | 273       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 140 988 | 0       | 151 341 | 654 470   | 235 757   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0       | 68 279  |         |           |           |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -41 453 | -7 829  | -41 374 | -131 978  | -52 881   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0       |         |           |           |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 99 535  | 0       | 109 967 | 522 492   | 182 876   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0       | 76 108  |         |           |           |

Таблиця Л.1

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «МТП «Южний»»  
за 2014 – 2016 рр. для 12-факторної моделі ROE

| № з/п | Показник  | Позначення        | Значення для аналізу |        |        | Значення для ерцгами |      |      |
|-------|---|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|       |   |                   | 2014                 | 2015   | 2016   | 2014                 | 2015 | 2016 |
| 1     | 2   | 3                 | 4                    | 5      | 6      | 7                    | 8    | 9    |
| 1     | Валова маржа,%  | ВМ                | 51                   | 63     | 52     | 0,93                 | 1,13 | 0,94 |
| 2     | Ефект від комерційних і управлінських витрат          | Е <sub>КІУВ</sub> | 0,70                 | 0,74   | 0,80   | 0,94                 | 0,99 | 1,07 |
| 3     | Ефект від фінансової діяльності                       | Е <sub>ФД</sub>   | 1,07                 | 1,00   | 1,00   | 1,05                 | 0,98 | 0,98 |
| 4     | Податковий ефект                                      | ПЕ                | 0,77                 | 0,77   | 0,80   | 0,99                 | 0,99 | 1,02 |
| 5     | Управління грошовими коштами, дн.                     | У <sub>ГК</sub>   | 110,30               | 144,81 | 193,31 | 1,36                 | 1,03 | 0,77 |
| 6     | Управління дебіторською заборгованістю, дн.           | У <sub>ДЗ</sub>   | 56,14                | 48,51  | 50,02  | 0,92                 | 1,06 | 1,03 |
| 7     | Управління запасами, дн.                              | У <sub>З</sub>    | 35,09                | 27,40  | 33,08  | 0,91                 | 1,16 | 0,96 |
| 8     | Управління іншими оборотними активами, дн.            | У <sub>ЮА</sub>   | 5,55                 | 3,55   | 5,06   | 0,85                 | 1,33 | 0,93 |
| 9     | Управління основними засобами, дн.                    | У <sub>ОЗ</sub>   | 451,28               | 278,99 | 355,06 | 0,80                 | 1,30 | 1,02 |
| 10    | Управління іншими необоротними активами, дн.          | У <sub>ІНА</sub>  | 40,18                | 12,32  | 16,01  | 0,57                 | 1,85 | 1,43 |
| 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 <sub>БВЗ</sub>  | 0,45                 | 0,36   | 0,31   | 0,84                 | 1,04 | 1,19 |

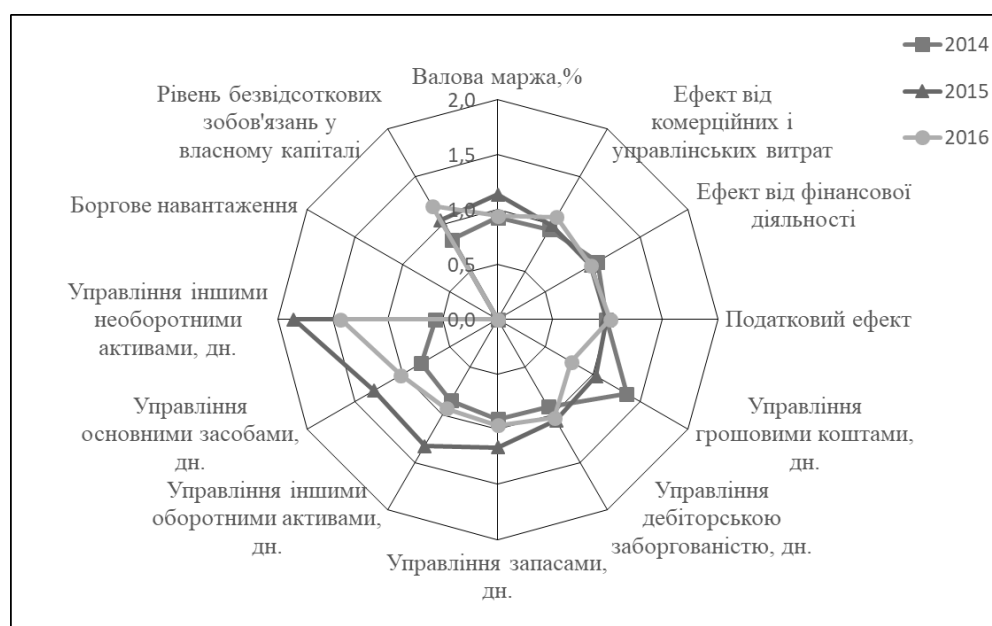


Рис. Л.1. Ерцгама бізнес-моделі ДП «МТП «Южний»» за 2014 – 2016 рр.



Таблиця Л.2

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу  
на прикладі ДП «МТП «Южний»» за 2012-2016 рр.

| Показник  | 2012             |        | 2013             |        |       | 2014             |        |       | 2015             |        |       | 2016             |        |       |
|---|------------------|--------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
|   | Значення         | Оцінка | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна | Значення         | Оцінка | Зміна |
| 1   | 2                | 3      | 4                | 5      | 6     | 7                | 8      | 9     | 10               | 11     | 12    | 13               | 14     | 15    |
| Зведені показники фінансового стану підприємства                |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Фінансової стійкості  | відносно стійке  |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       |
| Платоспроможності   | відносно стійке  |        | абсолютно стійке |        |       | відносно стійке  |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Ділової активності  | нестійке         |        | нестійке         |        |       | нестійке         |        |       | відносно стійке  |        |       | нестійке         |        |       |
| Оцінки структури балансу  | абсолютно стійке |        | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Рентабельності  | відносно стійке  |        | нестійке         |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       | абсолютно стійке |        |       |
| Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства          |                  |        |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |                  |        |       |
| Модель Ліса   | висока           |        | висока           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Спрінгейта   | низька           |        | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       | низька           |        |       |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                  | 20%              |        | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       | 20%              |        |       |
| 1. Показники фінансової стійкості                               |                  | 3,3    |                  | 2,0    |       |                  | 2,0    |       |                  | 2,0    |       |                  | 2,0    |       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії                | 0,853            | 5      | 0,686            | 3      | -     | 0,691            | 3      | +     | 0,736            | 3      | +     | 0,761            | 3      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів            | 0,135            | 5      | 0,413            | 3      | -     | 0,347            | 3      | +     | 0,285            | 3      | +     | 0,260            | 3      | +     |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів            | 0,173            | 0      | 0,458            | 0      | -     | 0,446            | 0      | +     | 0,359            | 0      | +     | 0,314            | 0      | +     |
| 2. Показники платоспроможності                                  |                  | 4,3    |                  | 5,0    |       |                  | 4,3    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                               | 2,986            | 5      | 3,085            | 5      | +     | 2,303            | 5      | -     | 5,117            | 5      | +     | 7,186            | 5      | +     |
| Проміжний коефіцієнт покриття                                   | 4,732            | 5      | 5,050            | 5      | +     | 3,239            | 5      | -     | 6,669            | 5      | +     | 8,052            | 5      | +     |
| Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань | 0,622            | 3      | 1,491            | 5      | +     | 0,733            | 3      | -     | 0,970            | 5      | +     | 1,230            | 5      | +     |
| 3. Показники ділової активності                                 |                  | 1,7    |                  | 2,0    |       |                  | 2,0    |       |                  | 3,7    |       |                  | 2,0    |       |
| Загальний коефіцієнт оборотності                                | 0,301            | 0      | 0,506            | 1      | +     | 0,523            | 1      | +     | 0,708            | 3      | +     | 0,559            | 1      | -     |
| Коефіцієнт оборотності запасів                                  | 9,847            | 5      | 8,668            | 5      | -     | 7,121            | 5      | -     | 9,515            | 5      | +     | 8,419            | 5      | -     |
| Коефіцієнт оборотності власних коштів                           | 0,353            | 0      | 0,737            | 0      | +     | 0,756            | 0      | +     | 0,962            | 3      | +     | 0,735            | 0      | -     |
| 4. Показники оцінки структури балансу                           |                  | 5,0    |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |                  | 5,0    |       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                                 | 5,621            | 5      | 7,471            | 5      | +     | 4,204            | 5      | -     | 7,802            | 5      | +     | 10,308           | 5      | +     |

Продовж. табл. Л.2

| 1  | 2      | 3   | 4      | 5   | 6 | 7      | 8   | 9 | 10     | 11  | 12 | 13     | 14  | 15 |
|--|--------|-----|--------|-----|---|--------|-----|---|--------|-----|----|--------|-----|----|
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами                     | 0,822  | 5   | 0,866  | 5   | + | 0,762  | 5   | - | 0,872  | 5   | +  | 0,903  | 5   | +  |
| Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу | 5,472  | 5   | 3,583  | 5   | - | 4,131  | 5   | + | 5,433  | 5   | +  | 5,735  | 5   | +  |
| 5. Показники рентабельності                                    |        | 3,5 |        | 2,5 |   |        | 5,0 |   |        | 5,0 |    |        | 5,0 |    |
| Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу         | 0,121  | 3   | 0,114  | 3   | - | 0,201  | 5   | + | 0,327  | 5   | +  | 0,232  | 5   | -  |
| Коефіцієнт використання власних коштів                         | 0,142  | 1   | 0,166  | 3   | + | 0,290  | 5   | + | 0,444  | 5   | +  | 0,305  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності продажів                             | 0,401  | 5   | 0,225  | 3   | - | 0,384  | 5   | + | 0,462  | 5   | +  | 0,415  | 5   | -  |
| Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами               | 0,617  | 5   | 0,285  | 1   | - | 0,561  | 5   | + | 0,646  | 5   | +  | 0,544  | 5   | -  |
| 6. Показники ймовірності банкрутства                           |        |     |        |     |   |        |     |   |        |     |    |        |     |    |
| Модель Ліса  | 0,030  |     | 0,030  |     | - | 0,042  |     | + | 0,071  |     | +  | 0,059  |     | -  |
| Модель Спрінгейта  | 3,136  |     | 3,189  |     | + | 2,984  |     | - | 5,600  |     | +  | 5,047  |     | -  |
| Модель Ж. Конана та М. Голдера                                 | -0,400 |     | -0,294 |     | - | -0,358 |     | + | -0,508 |     | +  | -0,434 |     | -  |

Таблиця Л.3

## Аналіз фінансових показників (коефіцієнтів) ДП «МТП «Южний»» за 2012-2016 рр.

| Показник                                 | Ум. позн. | 2012      | 2013      |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|  |           | значення  | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     | 10        | 11    |
| Аналіз абсолютних і відносних показників |           |           |           |       |           |       |           |       |           |       |
| Валюта балансу                           | ВБ        | 4 432 727 | 2 170 960 | -51%  | 2 482 475 | 14%   | 3 068 861 | 24%   | 3 131 418 | 2%    |
| Нематеріальні активи                     | НА        | 25 426    | 34 223    | 35%   | 29 580    | -14%  | 25 690    | -13%  | 21 834    | -15%  |
| Основні засоби                           | ОЗ        | 3 506 123 | 1 580 200 | -55%  | 1 603 772 | 1%    | 1 660 588 | 4%    | 1 703 868 | 3%    |
| Необоротні активи                        | ВА        | 3 634 902 | 1 671 125 | -54%  | 1 766 868 | 6%    | 1 754 677 | -1%   | 1 800 731 | 3%    |
| Матеріальні запаси                       | МЗ        | 88 232    | 99 681    | 13%   | 124 698   | 25%   | 163 117   | 31%   | 158 759   | -3%   |
| Оборотні активи                          | ОА        | 797 825   | 499 835   | -37%  | 715 607   | 43%   | 1 314 184 | 84%   | 1 330 687 | 1%    |
| Власний капітал                          | СК        | 3 779 240 | 1 488 911 | -61%  | 1 716 509 | 15%   | 2 257 854 | 32%   | 2 383 323 | 6%    |
| Довгострокові кредити і позики           | ДСК       | 511 560   | 615 145   | 20%   | 595 741   | -3%   | 642 557   | 8%    | 619 007   | -4%   |
| Короткострокові кредити і позики         | КСК       | 141 927   | 66 904    | -53%  | 170 225   | 154%  | 168 450   | -1%   | 129 088   | -23%  |
| Позиковий капітал                        | ЗК        | 653 487   | 682 049   | 4%    | 765 966   | 12%   | 811 007   | 6%    | 748 095   | -8%   |
| Власні оборотні кошти-1                  | СОС       | 655 898   | 432 931   | -34%  | 545 382   | 26%   | 1 145 734 | 110%  | 1 201 599 | 5%    |
| Чистий оборотний капітал                 | СОС       | 655 898   | 432 931   | -34%  | 545 382   | 26%   | 1 145 734 | 110%  | 1 201 599 | 5%    |
| Перманентні оборотні кошти               | ПОС       | 1 167 458 | 1 048 076 | -10%  | 1 141 123 | 9%    | 1 788 291 | 57%   | 1 820 606 | 2%    |
| Джерела формування запасів               | ИФЗ       | 1 309 385 | 1 114 980 | -15%  | 1 311 348 | 18%   | 1 956 741 | 49%   | 1 949 694 | 0%    |
| Найбільш легкореалізовані активи         | НЛА       | 423 787   | 206 396   | -51%  | 391 969   | 90%   | 861 960   | 120%  | 927 648   | 8%    |
| Швидкореалізовані активи                 | БРА       | 246 643   | 130 224   | -47%  | 159 357   | 22%   | 260 538   | 63%   | 111 228   | -57%  |
| Повільнореалізовані активів              | МРА       | 90 251    | 101 416   | 12%   | 126 260   | 24%   | 162 831   | 29%   | 155 320   | -5%   |
| Важкореалізовані активи                  | ТРА       | 3 634 902 | 1 671 125 | -54%  | 1 766 868 | 6%    | 1 754 677 | -1%   | 1 800 731 | 3%    |
| Найбільш термінові зобов'язання          | НСО       | 141 927   | 66 904    | -53%  | 170 225   | 154%  | 168 450   | -1%   | 129 088   | -23%  |
| Короткострокові пасиви                   | КСП       | 0         | 0         | 0%    | 0         | 0%    | 0         | 0%    | 0         | 0%    |
| Довгострокові пасиви                     | ДСП       | 511 560   | 615 145   | 20%   | 595 741   | -3%   | 642 557   | 8%    | 619 007   | -4%   |
| Постійні пасиви                          | ПСП       | 3 737 466 | 1 385 661 | -63%  | 1 685 749 | 22%   | 2 211 329 | 31%   | 2 329 456 | 5%    |
| Легкореалізовані активи                  | ЛА        | 247 811   | 131 451   | -47%  | 159 399   | 21%   | 261 512   | 64%   | 111 808   | -57%  |
| Нерозподілений прибуток                  | ПН        | 18 989    | 84 361    | 344%  | 12 023    | -86%  | 25 480    | 112%  | 30 385    | 19%   |
| Виробничі активи                         | ВА        | 3 593 163 | 1 678 644 | -53%  | 1 727 426 | 3%    | 1 822 633 | 6%    | 1 861 245 | 2%    |
| Короткострокові зобов'язання             | КО        | 141 927   | 66 904    | -53%  | 170 225   | 154%  | 168 450   | -1%   | 129 088   | -23%  |
| Чисті активи                             | АЧ        | 3 779 292 | 1 488 972 | -61%  | 1 716 666 | 15%   | 2 258 062 | 32%   | 2 383 323 | 6%    |
| Кредиторська заборгованість              | КЗ        | 108 611   | 62 619    | -42%  | 167 813   | 168%  | 156 653   | -7%   | 118 301   | -24%  |
| Дебіторська заборгованість               | ДЗ        | 285 459   | 192 152   | -33%  | 194 281   | 1%    | 281 199   | 45%   | 230 769   | -18%  |
| Сальдо по заборгованості                 | СЗ        | -176 848  | -129 533  | -27%  | -26 468   | -80%  | -124 546  | 371%  | -112 468  | -10%  |
| Виручка від реалізації                   | ВР        | 1 335 879 | 1 097 590 | -18%  | 1 297 144 | 18%   | 2 172 548 | 67%   | 1 751 589 | -19%  |
| Собівартість робіт                       | СР        | 868 805   | 864 007   | -1%   | 887 993   | 3%    | 1 552 062 | 75%   | 1 336 568 | -14%  |

Продовж. табл. Л.3

| 1  | 2    | 3       | 4       | 5    | 6       | 7    | 8         | 9    | 10      | 11   |
|--|------|---------|---------|------|---------|------|-----------|------|---------|------|
| Прибуток від реалізації  | ПР   | 487 930 | 265 325 | -46% | 465 925 | 76%  | 1 002 344 | 115% | 726 677 | -28% |
| Прибуток балансова   | ПБ   | 535 876 | 246 614 | -54% | 498 441 | 102% | 1 002 806 | 101% | 726 673 | -28% |
| Прибуток чистий  | ПЧ   | 403 819 | 164 425 | -59% | 383 954 | 134% | 772 682   | 101% | 580 713 | -25% |
| 1. Оцінка ефективності управління                                    |      |         |         |      |         |      |           |      |         |      |
| Прибуток від реалізації на 1 тис.грн.                                |      | 0,37    | 0,24    | -34% | 0,36    | 49%  | 0,46      | 28%  | 0,41    | -10% |
| Прибуток балансовий на 1 тис.грн.                                    |      | 0,40    | 0,22    | -44% | 0,38    | 71%  | 0,46      | 20%  | 0,41    | -10% |
| Чистий прибуток на 1 тис.грн.  |      | 0,30    | 0,15    | -50% | 0,30    | 98%  | 0,36      | 20%  | 0,33    | -7%  |
| 2. Оцінка фінансової (ринкової) стійкості                            |      |         |         |      |         |      |           |      |         |      |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                       | КА   | 0,85    | 0,69    | -20% | 0,69    | 1%   | 0,74      | 6%   | 0,76    | 3%   |
| Коефіцієнт фінансування  | КФ   | 5,78    | 2,18    | -62% | 2,24    | 3%   | 2,78      | 24%  | 3,19    | 14%  |
| Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів                 | КСЗ  | 0,17    | 0,46    | 165% | 0,45    | -3%  | 0,36      | -20% | 0,31    | -13% |
| Коефіцієнт маневреності ВК   | КМ   | 0,17    | 0,29    | 68%  | 0,32    | 9%   | 0,51      | 60%  | 0,50    | -1%  |
| Коеф. забезпеченості запасів власними джерелами                      | КОЗ  | 7,43    | 4,34    | -42% | 4,37    | 1%   | 7,02      | 61%  | 7,57    | 8%   |
| Коеф. власних оборотних коштів                                       | КСОС | 0,82    | 0,87    | 5%   | 0,76    | -12% | 0,87      | 14%  | 0,90    | 4%   |
| Питома вага ОЗ в активах (майні підприємства)                        | ДОС  | 0,79    | 0,73    | -8%  | 0,65    | -11% | 0,54      | -16% | 0,54    | 1%   |
| Частка дебіторської заборгованості в активах                         | ДДЗ  | 0,06    | 0,09    | 37%  | 0,08    | -12% | 0,09      | 17%  | 0,07    | -20% |
| Коеф. співвідношення необоротних активів і власного капіталу         |      | 0,96    | 1,12    | 17%  | 1,03    | -8%  | 0,78      | -25% | 0,76    | -3%  |
| Коефіцієнт співвідношення ВА і вартості майна                        |      | 0,81    | 0,77    | -5%  | 0,70    | -10% | 0,59      | -15% | 0,59    | 0%   |
| Коефіцієнт співвідношення кредит. заборгованості та позикових коштів |      | 0,17    | 0,09    | -45% | 0,22    | 139% | 0,19      | -12% | 0,16    | -18% |
| 3. Оцінка ліквідності та платоспроможності                           |      |         |         |      |         |      |           |      |         |      |
| Коефіцієнт ліквідності балансу                                       | КЛБ  | 1,94    | 1,20    | -38% | 1,46    | 22%  | 2,88      | 97%  | 3,27    | 14%  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності, покриття)        | КТЛ  | 5,62    | 7,47    | 33%  | 4,20    | -44% | 7,80      | 86%  | 10,31   | 32%  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                       | КБЛ  | 4,72    | 5,03    | 7%   | 3,24    | -36% | 6,66      | 106% | 8,05    | 21%  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                    | КАЛ  | 2,99    | 3,08    | 3%   | 2,30    | -25% | 5,12      | 122% | 7,19    | 40%  |
| Проміжний коефіцієнт покриття  | ПКП  | 4,73    | 5,05    | 7%   | 3,24    | -36% | 6,67      | 106% | 8,05    | 21%  |
| Коефіцієнт першокласних ліквідів                                     |      | 0,10    | 0,10    | -1%  | 0,16    | 66%  | 0,28      | 78%  | 0,30    | 5%   |
| Коефіцієнт леггореалізованих активів                                 |      | 0,06    | 0,06    | 8%   | 0,06    | 6%   | 0,09      | 33%  | 0,04    | -58% |
| Коефіцієнт важкореалізованих активів                                 |      | 0,82    | 0,77    | -6%  | 0,71    | -8%  | 0,57      | -20% | 0,58    | 1%   |
| 4. Оцінка рентабельності підприємства                                |      |         |         |      |         |      |           |      |         |      |
| Рентабельність продажів  | РП   | 36,5%   | 24,2%   | -34% | 35,9%   | 49%  | 46,1%     | 28%  | 41,5%   | -10% |
| Рентабельність готової продукції                                     | РГП  | 56,2%   | 30,7%   | -45% | 52,5%   | 71%  | 64,6%     | 23%  | 54,4%   | -16% |

Продовж. табл. Л.3

| 1  | 2    | 3     | 4     | 5    | 6     | 7    | 8     | 9    | 10    | 11   |
|--|------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Рентабельність активів (капіталу)                    | РА   | 11,0% | 12,2% | 11%  | 18,8% | 54%  | 32,7% | 74%  | 23,2% | -29% |
| Рентабельність чистих активів                        | РЧА  | 12,9% | 17,8% | 38%  | 27,1% | 52%  | 44,4% | 64%  | 30,5% | -31% |
| Рентабельність необоротних активів                   | РВА  | 13,4% | 15,9% | 18%  | 26,4% | 66%  | 57,1% | 117% | 40,4% | -29% |
| Рентабельність власного капіталу                     | РСК  | 10,7% | 11,0% | 3%   | 22,4% | 103% | 34,2% | 53%  | 24,4% | -29% |
| Рентабельність перманентного капіталу                | РПК  | 11,4% | 12,6% | 11%  | 20,2% | 60%  | 34,6% | 72%  | 24,2% | -30% |
| 5. Оцінка ділової активності                         |      |       |       |      |       |      |       |      |       |      |
| Коеф. загальної оборотності капіталу                 | КООК | 0,30  | 0,51  | 68%  | 0,52  | 3%   | 0,71  | 35%  | 0,56  | -21% |
| Коеф. оборотності оборотних активів                  | КООА | 1,67  | 2,20  | 31%  | 1,81  | -17% | 1,65  | -9%  | 1,32  | -20% |
| Коеф. оборотності необоротних активів (фондовіддачі) | КОВА | 0,37  | 0,66  | 79%  | 0,73  | 12%  | 1,24  | 69%  | 0,97  | -21% |
| Коеф. оборотності власного капіталу                  | КОСК | 0,35  | 0,74  | 109% | 0,76  | 3%   | 0,96  | 27%  | 0,73  | -24% |
| Коеф. оборотності запасів                            | КОЗ  | 15,14 | 11,01 | -27% | 10,40 | -6%  | 13,32 | 28%  | 11,03 | -17% |
| Коеф. оборотності дебіторської заборгованості        | КОДЗ | 4,68  | 5,71  | 22%  | 6,68  | 17%  | 7,73  | 16%  | 7,59  | -2%  |
| Коеф. середнього терміну обороту ДЗ в днях           | КСДЗ | 78,00 | 63,90 | -18% | 54,67 | -14% | 47,24 | -14% | 48,09 | 2%   |
| Коеф. оборотності кредиторки                         | КОКЗ | 12,30 | 17,53 | 43%  | 7,73  | -56% | 13,87 | 79%  | 14,81 | 7%   |
| Коеф. середнього терміну обороту КЗ в днях           | КСКЗ | 29,68 | 20,82 | -30% | 47,22 | 127% | 26,32 | -44% | 24,65 | -6%  |
| 6. Модель Ліса                                       |      |       |       |      |       |      |       |      |       |      |
| К1   |      | 0,15  | 0,20  | 35%  | 0,22  | 10%  | 0,37  | 70%  | 0,38  | 3%   |
| К2   |      | 0,11  | 0,12  | 11%  | 0,19  | 54%  | 0,33  | 74%  | 0,23  | -29% |
| К3   |      | 0,09  | 0,08  | -17% | 0,15  | 104% | 0,25  | 63%  | 0,19  | -26% |
| К4   |      | 5,78  | 2,18  | -62% | 2,24  | 3%   | 2,78  | 24%  | 3,19  | 14%  |
| Z  |      | 0,03  | 0,03  | 0%   | 0,04  | 39%  | 0,07  | 68%  | 0,06  | -16% |
| 7. Модель Спрінгейта                                 |      |       |       |      |       |      |       |      |       |      |
| К1   |      | 0,15  | 0,20  | 35%  | 0,22  | 10%  | 0,37  | 70%  | 0,38  | 3%   |
| К2   |      | 0,12  | 0,11  | -6%  | 0,20  | 77%  | 0,33  | 63%  | 0,23  | -29% |
| К3   |      | 3,78  | 3,69  | -2%  | 2,93  | -21% | 5,95  | 103% | 5,63  | -5%  |
| К4   |      | 0,30  | 0,51  | 68%  | 0,52  | 3%   | 0,71  | 35%  | 0,56  | -21% |
| Z  |      | 3,14  | 3,19  | 2%   | 2,98  | -6%  | 5,60  | 88%  | 5,05  | -10% |
| 8. Модель Ж. Конана та М. Голдера                    |      |       |       |      |       |      |       |      |       |      |
| К1   |      | 0,08  | 0,13  | 59%  | 0,13  | -4%  | 0,14  | 13%  | 0,12  | -14% |
| К2   |      | 0,97  | 0,97  | 0%   | 0,93  | -4%  | 0,95  | 1%   | 0,96  | 1%   |
| К3   |      | 0,00  | 0,00  | 0%   | 0,00  | 0%   | 0,00  | 0%   | 0,00  | 0%   |
| К4   |      | 0,23  | 0,28  | 19%  | 0,24  | -15% | 0,19  | -18% | 0,30  | 52%  |
| К5   |      | 0,82  | 0,36  | -56% | 0,65  | 80%  | 1,24  | 90%  | 0,97  | -21% |
| Z  |      | -0,40 | -0,29 | -27% | -0,36 | 22%  | -0,51 | 42%  | -0,43 | -15% |

Таблиця Л.4

## Зведені дані фінансової звітності «Баланс» ДП «МТП «Южний»» за 2012-2016 рр.\*

| Актив  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| I. Необоротні активи   |      |           |           |           |           |           |
| Нематеріальні активи:  | 1000 | 25 426    | 34 223    | 29 580    | 25 690    | 21 834    |
| первісна вартість  | 1001 | 29 296    | 41 305    | 40 541    | 40 602    | 40 615    |
| накопичена амортизація   | 1002 | 3 870     | 7 082     | 10 961    | 14 912    | 18 781    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 78 549    | 36 078    | 113 217   | 47 640    | 54 986    |
| Основні засоби:  | 1010 | 3 506 123 | 1 580 200 | 1 603 772 | 1 660 588 | 1 703 868 |
| первісна вартість  | 1011 | 5 441 461 | 3 925 621 | 3 958 880 | 4 145 203 | 4 336 427 |
| знос   | 1012 | 1 935 338 | 2 345 421 | 2 355 108 | 2 484 615 | 2 632 559 |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| первісна вартість  | 1016 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| знос   | 1017 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| первісна вартість  | 1021 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| накопичена амортизація   | 1022 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 24 804    | 20 624    | 20 299    | 20 759    | 20 043    |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Гудвіл   | 1050 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Усього Необоротні активи   | 1095 | 3 634 902 | 1 671 125 | 1 766 868 | 1 754 677 | 1 800 731 |
| II. Оборотні активи  |      |           |           |           |           |           |
| Запаси   | 1100 | 88 232    | 99 681    | 124 698   | 163 117   | 158 759   |
| Виробничі запаси   | 1101 | 87 040    | 98 444    | 123 654   | 162 045   | 157 377   |

Продовж. табл. Л.4

| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Незавершене виробництво  | 1102 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Готова продукція   | 1103 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Товари   | 1104 | 1 192     | 1 237     | 1 044     | 1 072     | 1 382     |
| Поточні біологічні активи  | 1110 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Депозити перестраховання   | 1115 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Векселі одержані   | 1120 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 36 542    | 46 301    | 138 391   | 144 198   | 78 898    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| за виданими авансами   | 1130 | 140 848   | 81 744    | 17 331    | 66 565    | 26 416    |
| з бюджетом   | 1135 | 14 036    | 41 314    | 15 627    |           | 100 300   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0         | 32 266    | 0         |           | 100 300   |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 2 327     | 3 323     | 5 219     | 7 524     | 9 270     |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 15        | 8         | 0         |           |           |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 69 229    | 2 169     | 2 633     | 49 677    | 5 112     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                 | 1165 | 423 787   | 206 396   | 391 969   | 861 960   | 927 648   |
| Готівка  | 1166 | 63        | 13        | 41        | 19        | 84        |
| Рахунки в банках   | 1167 | 423 724   | 206 383   | 391 928   | 861 941   | 927 564   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 22 785    | 18 889    | 18 737    | 21 045    | 23 482    |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| у тому числі в:  |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 24        | 10        | 1 002     | 98        | 802       |
| Усього Оборотні активи   | 1195 | 797 825   | 499 835   | 715 607   | 1 314 184 | 1 330 687 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |           |           |           |           |           |
| Баланс   | 1300 | 4 432 727 | 2 170 960 | 2 482 475 | 3 068 861 | 3 131 418 |

Продовж. табл. Л.4

| Пасив  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |      |           |           |           |           |           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400 | 690 639   | 415 600   | 415 600   | 415 600   | 415 600   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405 | 0         | 473 640   | 439 603   | 431 821   | 412 764   |
| Додатковий капітал                                   | 1410 | 3 069 612 | 515 310   | 849 283   | 1 384 953 | 1 524 574 |
| Емісійний дохід                                      | 1411 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Резервний капітал                                    | 1415 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420 | 18 989    | 84 361    | 12 023    | 25 480    | 30 385    |
| Неоплачений капітал                                  | 1425 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Вилучений капітал                                    | 1430 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші резерви   | 1435 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Усього Власний капітал                               | 1495 | 3 779 240 | 1 488 911 | 1 716 509 | 2 257 854 | 2 383 323 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |      |           |           |           |           |           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500 | 466 170   | 573 586   | 563 783   | 559 784   | 551 457   |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520 | 45 390    | 41 559    | 31 958    | 82 773    | 67 550    |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу          | 1521 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Цільове фінансування                                 | 1525 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Благодійна допомога                                  | 1526 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Страхові резерви                                     | 1530 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| у тому числі:  |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резерв довгострокових зобов'язань                    | 1531 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резерв збитків або резерв належних виплат            | 1532 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| резерв незароблених премій                           | 1533 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| інші страхові резерви                                | 1534 | 0         | 0         | 0         |           |           |



Продовж. табл. Л.4

| 1   | 2    | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|---|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Інвестиційні контракти  | 1535 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Призовий фонд   | 1540 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Усього Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 1595 | 511 560   | 615 145   | 595 741   | 642 557   | 619 007   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення  |      |           |           |           |           |           |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Векселі видані  | 1605 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Поточна кредиторська заборгованість за:   |      | 0         | 0         | 0         |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 38 372    | 41 114    | 75 256    | 44 997    | 36 013    |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 44 893    | 3 062     | 70 441    | 83 177    | 56 044    |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0         | 0         | 7 717     | 6 482     |           |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 5 510     | 6 499     | 8 195     | 8 004     | 2 825     |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 12 996    | 11 811    | 13 895    | 19 888    | 18 591    |
| за одержаними авансами  | 1635 | 6 840     | 133       | 26        | 587       | 4 828     |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 29        | 0         | 0         |           |           |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 52        | 61        | 157       | 208       |           |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 33 235    | 4 224     | 2 255     | 11 589    | 10 787    |
| Усього Поточні зобов'язання і забезпечення  | 1695 | 141 927   | 66 904    | 170 225   | 168 450   | 129 088   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |      |           |           |           |           |           |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   |      |           |           |           |           |           |
| Баланс  | 1900 | 4 432 727 | 2 170 960 | 2 482 475 | 3 068 861 | 3 131 418 |

Таблиця Л.5

Зведені дані фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» ДП «МТП «Южний»» за 2012-2016 рр.\*

| Стаття  | Код  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      |
|---|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000 | 1 335 879 | 1 097 590 | 1 297 144 | 2 172 548 | 1 751 589 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050 | 615 947   | 633 823   | 633 009   | 809 631   | 841 508   |
| Валовий: прибуток   | 2090 | 719 932   | 463 767   | 664 135   | 1 362 917 | 910 081   |
| Валовий: збиток   | 2095 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші операційні доходи  | 2120 | 20 856    | 31 742    | 56 774    | 381 858   | 311 656   |
| Адміністративні витрати   | 2130 | 65 054    | 67 038    | 69 683    | 84 638    | 100 687   |
| Витрати на збут   | 2150 | 7 773     | 8 148     | 8 712     | 10 461    | 12 030    |
| Інші операційні витрати   | 2180 | 180 031   | 154 998   | 176 589   | 647 332   | 382 343   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 487 930   | 265 325   | 465 925   | 1 002 344 | 726 677   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші фінансові доходи   | 2220 | 52 343    | 46 612    | 47 364    | 0         | 0         |
| Інші доходи   | 2240 | 606       | 1 493     | 322       | 871       | 201       |
| Фінансові витрати   | 2250 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Інші витрати  | 2270 | 5 003     | 66 816    | 15 170    | 409       | 205       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 535 876   | 246 614   | 498 441   | 1 002 806 | 726 673   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -132 057  | -82 189   | -114 487  | -230 124  | -145 960  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0         | 0         | 0         |           |           |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 403 819   | 164 425   | 383 954   | 772 682   | 580 713   |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | 0         | 0         | 0         |           |           |

Таблиця М.1

Сукупний обсяг значень показників фінансового стану морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                            | 2012       | 2013      |       | 2014       |       | 2015       |       | 2016       |       |
|-------------------------------------|------------|-----------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|                                     | значення   | значення  | зміна | значення   | зміна | значення   | зміна | значення   | зміна |
| Активи                              | 13 943 965 | 9 538 638 | -32%  | 10 351 009 | 9%    | 12 312 615 | 19%   | 13 160 859 | 7%    |
| Необоротні активи                   | 11 285 857 | 7 703 062 | -32%  | 7 523 991  | -2%   | 7 428 933  | -1%   | 8 261 727  | 11%   |
| Оборотні активи                     | 2 658 108  | 1 835 576 | -31%  | 2 827 018  | 54%   | 4 883 682  | 73%   | 4 899 132  | 0%    |
| Довгострокові зобов'язання          | 1 332 545  | 893 083   | -33%  | 883 371    | -1%   | 847 156    | -4%   | 705 206    | -17%  |
| Короткострокові зобов'язання        | 619 746    | 319 085   | -49%  | 632 623    | 98%   | 827 960    | 31%   | 651 444    | -21%  |
| Виручка від реалізації              | 4 883 771  | 3 712 500 | -24%  | 4 024 152  | 8%    | 6 873 271  | 71%   | 6 102 249  | -11%  |
| Прибуток від операційної діяльності | 1 809 289  | 828 910   | -54%  | 1 444 429  | 74%   | 3 336 929  | 131%  | 2 333 390  | -30%  |
| Прибуток від фінансової діяльності  | 1 841 328  | 728 668   | -60%  | 1 448 880  | 99%   | 3 350 879  | 131%  | 2 368 493  | -29%  |
| Чистий прибуток                     | 1 489 955  | 469 575   | -68%  | 1 087 575  | 132%  | 2 659 481  | 145%  | 1 872 752  | -30%  |

Таблиця М.2

Значення показників активів морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012       | 2013      |       | 2014       |       | 2015       |       | 2016       |       |
|---|------------|-----------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|   | значення   | значення  | зміна | значення   | зміна | значення   | зміна | значення   | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 243 110    | 264 352   | 9%    | 312 209    | 18%   | 463 964    | 49%   | 489 983    | 6%    |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | 243 971    | 416 787   | 71%   | 423 582    | 2%    | 516 120    | 22%   | 551 004    | 7%    |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 2 009 874  | 1 879 327 | -6%   | 2 016 031  | 7%    | 2 317 556  | 15%   | 2 165 787  | -7%   |
| Маріупольський морський торговельний порт | 2 211 684  | 2 362 472 | 7%    | 2 577 235  | 9%    | 2 992 511  | 16%   | 2 898 443  | -3%   |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 475 789    | 250 496   | -47%  | 255 163    | 2%    | 253 062    | -1%   | 257 002    | 2%    |
| Одеський морський торговельний порт       | 3 956 360  | 1 804 640 | -54%  | 1 846 664  | 2%    | 2 127 329  | 15%   | 3 071 912  | 44%   |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 222 255    | 325 179   | 46%   | 375 660    | 16%   | 516 610    | 38%   | 541 961    | 5%    |
| Ренійський морський торговельний порт     | 130 240    | 39 124    | -70%  | 37 859     | -3%   | 33 174     | -12%  | 31 597     | -5%   |
| Скадовський морський торговельний порт    | 17 955     | 25 301    | 41%   | 24 131     | -5%   | 23 428     | -3%   | 21 752     | -7%   |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 4 432 727  | 2 170 960 | -51%  | 2 482 475  | 14%   | 3 068 861  | 24%   | 3 131 418  | 2%    |
| Всього                                    | 13 943 965 | 9 538 638 | -32%  | 10 351 009 | 9%    | 12 312 615 | 19%   | 13 160 859 | 7%    |

Таблиця М.3

## Значення показників необоротних активів морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012       | 2013      |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | значення   | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 199 497    | 230 285   | 15%   | 217 146   | -6%   | 220 479   | 2%    | 221 936   | 1%    |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | 207 696    | 391 841   | 89%   | 377 993   | -4%   | 387 844   | 3%    | 392 694   | 1%    |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 1 660 374  | 1 548 988 | -7%   | 1 450 878 | -6%   | 1 368 892 | -6%   | 1 269 164 | -7%   |
| Маріупольський морський торговельний порт | 1 386 433  | 1 736 476 | 25%   | 1 741 474 | 0%    | 1 729 671 | -1%   | 1 722 966 | 0%    |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 370 911    | 212 159   | -43%  | 210 027   | -1%   | 192 259   | -8%   | 178 640   | -7%   |
| Одеський морський торговельний порт       | 3 527 675  | 1 580 321 | -55%  | 1 430 856 | -9%   | 1 380 324 | -4%   | 2 264 613 | 64%   |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 158 262    | 276 484   | 75%   | 275 290   | 0%    | 344 287   | 25%   | 363 295   | 6%    |
| Ренійський морський торговельний порт     | 125 442    | 33 078    | -74%  | 32 432    | -2%   | 30 393    | -6%   | 28 646    | -6%   |
| Скадовський морський торговельний порт    | 14 665     | 22 305    | 52%   | 21 027    | -6%   | 20 107    | -4%   | 19 042    | -5%   |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 3 634 902  | 1 671 125 | -54%  | 1 766 868 | 6%    | 1 754 677 | -1%   | 1 800 731 | 3%    |
| Всього                                    | 11 285 857 | 7 703 062 | -32%  | 7 523 991 | -2%   | 7 428 933 | -1%   | 8 261 727 | 11%   |

Таблиця М.4

## Значення показників оборотних активів морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012      | 2013      |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|---|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | значення  | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 43 613    | 34 067    | -22%  | 95 063    | 179%  | 243 485   | 156%  | 268 047   | 10%   |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | 36 275    | 24 946    | -31%  | 45 589    | 83%   | 128 276   | 181%  | 158 310   | 23%   |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 349 500   | 330 339   | -5%   | 565 153   | 71%   | 948 664   | 68%   | 896 623   | -5%   |
| Маріупольський морський торговельний порт | 825 251   | 625 996   | -24%  | 835 761   | 34%   | 1 262 840 | 51%   | 1 175 477 | -7%   |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 104 878   | 38 337    | -63%  | 45 136    | 18%   | 60 803    | 35%   | 78 362    | 29%   |
| Одеський морський торговельний порт       | 428 685   | 224 319   | -48%  | 415 808   | 85%   | 747 005   | 80%   | 807 299   | 8%    |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 63 993    | 48 695    | -24%  | 100 370   | 106%  | 172 323   | 72%   | 178 666   | 4%    |
| Ренійський морський торговельний порт     | 4 798     | 6 046     | 26%   | 5 427     | -10%  | 2 781     | -49%  | 2 951     | 6%    |
| Скадовський морський торговельний порт    | 3 290     | 2 996     | -9%   | 3 104     | 4%    | 3 321     | 7%    | 2 710     | -18%  |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 797 825   | 499 835   | -37%  | 715 607   | 43%   | 1 314 184 | 84%   | 1 330 687 | 1%    |
| Всього                                    | 2 658 108 | 1 835 576 | -31%  | 2 827 018 | 54%   | 4 883 682 | 73%   | 4 899 132 | 0%    |

Таблиця М.5

## Значення показників довгострокових зобов'язань морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012      | 2013     |       | 2014     |       | 2015     |       | 2016     |       |
|---|-----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|   | значення  | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 80        | 0        | -100% | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | 18 360    | 70 292   | 283%  | 69 166   | -2%   | 67 767   | -2%   | 41 446   | -39%  |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 132 342   | 67 949   | -49%  | 66 419   | -2%   | 69 147   | 4%    | 5 754    | -92%  |
| Маріупольський морський торговельний порт | 62 178    | 45 578   | -27%  | 45 578   | 0%    | 46 319   | 2%    | 0        | -100% |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 12 881    | 2 822    | -78%  | 6 202    | 120%  | 3 026    | -51%  | 228      | -92%  |
| Одеський морський торговельний порт       | 590 636   | 89 594   | -85%  | 96 062   | 7%    | 10 137   | -89%  | 30 310   | 199%  |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 0         | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| Ренійський морський торговельний порт     | 0         | 0        | 0%    | 0        | 0%    | 1 000    | 0%    | 1 300    | 30%   |
| Скадовський морський торговельний порт    | 4 508     | 1 703    | -62%  | 4 203    | 147%  | 7 203    | 71%   | 7 161    | -1%   |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 511 560   | 615 145  | 20%   | 595 741  | -3%   | 642 557  | 8%    | 619 007  | -4%   |
| Всього                                    | 1 332 545 | 893 083  | -33%  | 883 371  | -1%   | 847 156  | -4%   | 705 206  | -17%  |

Таблиця М.6

## Значення показників короткострокових зобов'язань морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012     | 2013     |       | 2014     |       | 2015     |       | 2016     |       |
|---|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|   | значення | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна | значення | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 14 100   | 7 245    | -49%  | 28 329   | 291%  | 57 956   | 105%  | 56 921   | -2%   |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | 44 430   | 38 375   | -14%  | 25 623   | -33%  | 87 840   | 243%  | 96 610   | 10%   |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 96 645   | 102 755  | 6%    | 235 780  | 129%  | 194 313  | -18%  | 113 904  | -41%  |
| Маріупольський морський торговельний порт | 87 032   | 57 839   | -34%  | 102 000  | 76%   | 209 007  | 105%  | 120 641  | -42%  |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 26 484   | 2 395    | -91%  | 9 327    | 289%  | 5 478    | -41%  | 9 632    | 76%   |
| Одеський морський торговельний порт       | 160 312  | 15 016   | -91%  | 16 587   | 10%   | 41 298   | 149%  | 55 007   | 33%   |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 21 388   | 15 905   | -26%  | 32 409   | 104%  | 50 144   | 55%   | 52 098   | 4%    |
| Ренійський морський торговельний порт     | 16 209   | 8 925    | -45%  | 7 282    | -18%  | 8 070    | 11%   | 10 063   | 25%   |
| Скадовський морський торговельний порт    | 11 219   | 3 726    | -67%  | 5 061    | 36%   | 5 404    | 7%    | 7 480    | 38%   |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 141 927  | 66 904   | -53%  | 170 225  | 154%  | 168 450  | -1%   | 129 088  | -23%  |
| Всього                                    | 619 746  | 319 085  | -49%  | 632 623  | 98%   | 827 960  | 31%   | 651 444  | -21%  |

Таблиця М.7

Значення показників виручки від реалізації морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012      | 2013      |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|---|-----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | значення  | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 182 270   | 136 931   | -25%  | 234 830   | 71%   | 550 123   | 134%  | 533 143   | -3%   |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | 170 689   | 141 644   | -17%  | 210 229   | 48%   | 519 501   | 147%  | 667 621   | 29%   |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 873 614   | 659 002   | -25%  | 769 995   | 17%   | 1 641 418 | 113%  | 1 125 855 | -31%  |
| Маріупольський морський торговельний порт | 1 022 945 | 923 193   | -10%  | 901 646   | -2%   | 983 561   | 9%    | 1 036 036 | 5%    |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 244 389   | 92 789    | -62%  | 27 450    | -70%  | 38 648    | 41%   | 44 760    | 16%   |
| Одеський морський торговельний порт       | 814 477   | 457 155   | -44%  | 291 524   | -36%  | 504 584   | 73%   | 527 399   | 5%    |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 203 615   | 153 863   | -24%  | 249 779   | 62%   | 434 874   | 74%   | 395 260   | -9%   |
| Ренійський морський торговельний порт     | 31 091    | 44 571    | 43%   | 40 183    | -10%  | 25 661    | -36%  | 17 154    | -33%  |
| Скадовський морський торговельний порт    | 4 802     | 5 762     | 20%   | 1 372     | -76%  | 2 353     | 72%   | 3 432     | 46%   |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 1 335 879 | 1 097 590 | -18%  | 1 297 144 | 18%   | 2 172 548 | 67%   | 1 751 589 | -19%  |
| Всього                                    | 4 883 771 | 3 712 500 | -24%  | 4 024 152 | 8%    | 6 873 271 | 71%   | 6 102 249 | -11%  |

Таблиця М.8

Значення показників прибутку від операційної діяльності морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012      | 2013     |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|---|-----------|----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | значення  | значення | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 12 077    | 1 264    | -90%  | 53 904    | 4165% | 258 498   | 380%  | 213 222   | -18%  |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | -24 993   | -10 259  | -59%  | 36 900    | -460% | 75 784    | 105%  | 130 344   | 72%   |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 131 535   | -59 621  | -145% | 154 152   | -359% | 616 330   | 300%  | 194 552   | -68%  |
| Маріупольський морський торговельний порт | 559 976   | 396 624  | -29%  | 471 679   | 19%   | 668 979   | 42%   | 491 523   | -27%  |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 97 846    | 18 249   | -81%  | 4 167     | -77%  | 9 147     | 120%  | 22 459    | 146%  |
| Одеський морський торговельний порт       | 526 668   | 233 680  | -56%  | 199 966   | -14%  | 486 957   | 144%  | 409 653   | -16%  |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 35 051    | -13 603  | -139% | 61 510    | -552% | 229 399   | 273%  | 163 545   | -29%  |
| Ренійський морський торговельний порт     | -13 808   | 1 865    | -114% | 1 167     | -37%  | -6 444    | -652% | -14 930   | 132%  |
| Скадовський морський торговельний порт    | -2 993    | -4 614   | 54%   | -4 941    | 7%    | -4 065    | -18%  | -3 655    | -10%  |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 487 930   | 265 325  | -46%  | 465 925   | 76%   | 1 002 344 | 115%  | 726 677   | -28%  |
| Всього                                    | 1 809 289 | 828 910  | -54%  | 1 444 429 | 74%   | 3 336 929 | 131%  | 2 333 390 | -30%  |

Таблиця М.9

Значення показників прибутку від фінансової діяльності морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012      | 2013     |       | 2014      |        | 2015      |       | 2016      |       |
|---|-----------|----------|-------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | значення  | значення | зміна | значення  | зміна  | значення  | зміна | значення  | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 12 442    | -4 592   | -137% | 53 669    | -1269% | 266 914   | 397%  | 242 775   | -9%   |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | -26 316   | -17 376  | -34%  | 36 905    | -312%  | 65 766    | 78%   | 131 123   | 99%   |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 140 988   | -68 279  | -148% | 151 341   | -322%  | 654 470   | 332%  | 235 757   | -64%  |
| Маріупольський морський торговельний порт | 538 358   | 382 052  | -29%  | 450 306   | 18%    | 644 423   | 43%   | 464 479   | -28%  |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 97 612    | -8 766   | -109% | 4 198     | -148%  | 9 757     | 132%  | 22 513    | 131%  |
| Одеський морський торговельний порт       | 525 060   | 229 723  | -56%  | 194 906   | -15%   | 487 574   | 150%  | 400 082   | -18%  |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 35 065    | -27 378  | -178% | 62 322    | -328%  | 230 082   | 269%  | 164 058   | -29%  |
| Ренійський морський торговельний порт     | -14 496   | 1 501    | -110% | 1 739     | 16%    | -6 848    | -494% | -15 312   | 124%  |
| Скадовський морський торговельний порт    | -3 261    | -4 831   | 48%   | -4 947    | 2%     | -4 065    | -18%  | -3 655    | -10%  |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 535 876   | 246 614  | -54%  | 498 441   | 102%   | 1 002 806 | 101%  | 726 673   | -28%  |
| Всього                                    | 1 841 328 | 728 668  | -60%  | 1 448 880 | 99%    | 3 350 879 | 131%  | 2 368 493 | -29%  |

Таблиця М.10

Значення показників чистого прибутку морських торговельних портів за 2012-2016 рр., тис. грн

| Показник                                  | 2012      | 2013     |       | 2014      |       | 2015      |       | 2016      |       |
|---|-----------|----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|   | значення  | значення | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна | значення  | зміна |
| Бердянський морський торговельний порт    | 7 173     | -8 344   | -216% | 38 707    | -564% | 217 702   | 462%  | 196 685   | -10%  |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | -26 316   | -17 376  | -34%  | 30 409    | -275% | 49 778    | 64%   | 105 684   | 112%  |
| Чорноморський морський торговельний порт  | 99 535    | -76 108  | -176% | 109 967   | -244% | 522 492   | 375%  | 182 876   | -65%  |
| Маріупольський морський торговельний порт | 401 095   | 273 924  | -32%  | 331 503   | 21%   | 516 492   | 56%   | 374 127   | -28%  |
| Миколаївський морський торговельний порт  | 73 647    | -13 694  | -119% | 1 492     | -111% | 6 644     | 345%  | 16 202    | 144%  |
| Одеський морський торговельний порт       | 525 060   | 178 960  | -66%  | 146 560   | -18%  | 397 204   | 171%  | 303 196   | -24%  |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | 23 699    | -28 568  | -221% | 48 191    | -269% | 187 400   | 289%  | 132 236   | -29%  |
| Ренійський морський торговельний порт     | -14 496   | 1 187    | -108% | 1 739     | 47%   | -6 848    | -494% | -15 312   | 124%  |
| Скадовський морський торговельний порт    | -3 261    | -4 831   | 48%   | -4 947    | 2%    | -4 065    | -18%  | -3 655    | -10%  |
| Морський торговельний порт «Южний»        | 403 819   | 164 425  | -59%  | 383 954   | 134%  | 772 682   | 101%  | 580 713   | -25%  |
| Всього                                    | 1 489 955 | 469 575  | -68%  | 1 087 575 | 132%  | 2 659 481 | 145%  | 1 872 752 | -30%  |

Таблиця Н.1

Зведені показники фінансової стійкості морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012            | 2013             | 2014            | 2015             | 2016             |
|---|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Бердянський морський торговельний порт    | відносно стійке | абсолютно стійке | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | відносно стійке | нестійке         | нестійке        | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Чорноморський морський торговельний порт  | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Маріупольський морський торговельний порт | відносно стійке | абсолютно стійке | відносно стійке | відносно стійке  | абсолютно стійке |
| Миколаївський морський торговельний порт  | відносно стійке | абсолютно стійке | відносно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Одеський морський торговельний порт       | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Ренійський морський торговельний порт     | відносно стійке | відносно стійке  | відносно стійке | відносно стійке  | нестійке         |
| Скадовський морський торговельний порт    | кризове         | відносно стійке  | нестійке        | кризове          | кризове          |
| Морський торговельний порт «Южний»        | відносно стійке | нестійке         | нестійке        | нестійке         | нестійке         |

Таблиця Н.2

Зведені показники платоспроможності морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Бердянський морський торговельний порт    | відносно стійке  | абсолютно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | кризове          | кризове          | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Чорноморський морський торговельний порт  | абсолютно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Маріупольський морський торговельний порт | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Миколаївський морський торговельний порт  | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Одеський морський торговельний порт       | відносно стійке  | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | відносно стійке  |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | абсолютно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Ренійський морський торговельний порт     | кризове          | кризове          | кризове          | кризове          | кризове          |
| Скадовський морський торговельний порт    | кризове          | кризове          | кризове          | кризове          | кризове          |
| Морський торговельний порт «Южний»        | відносно стійке  | абсолютно стійке | відносно стійке  | абсолютно стійке | абсолютно стійке |



Таблиця Н.3

Зведені показники ділової активності морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Бердянський морський торговельний порт    | відносно стійке  | нестійке         | відносно стійке  | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | відносно стійке  | нестійке         | нестійке         | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Чорноморський морський торговельний порт  | нестійке         | нестійке         | нестійке         | відносно стійке  | нестійке         |
| Маріупольський морський торговельний порт | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         |
| Миколаївський морський торговельний порт  | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         |
| Одеський морський торговельний порт       | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | абсолютно стійке | нестійке         | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Ренійський морський торговельний порт     | нестійке         | абсолютно стійке | абсолютно стійке | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Скадовський морський торговельний порт    | відносно стійке  | нестійке         | нестійке         | нестійке         | нестійке         |
| Морський торговельний порт «Южний»        | нестійке         | нестійке         | нестійке         | відносно стійке  | нестійке         |

Таблиця Н.4

Зведені показники оцінки структури балансу морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Бердянський морський торговельний порт    | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | нестійке         | нестійке         | відносно стійке  | відносно стійке  | відносно стійке  |
| Чорноморський морський торговельний порт  | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Маріупольський морський торговельний порт | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Миколаївський морський торговельний порт  | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Одеський морський торговельний порт       | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Ренійський морський торговельний порт     | кризове          | нестійке         | нестійке         | кризове          | кризове          |
| Скадовський морський торговельний порт    | кризове          | нестійке         | нестійке         | кризове          | кризове          |
| Морський торговельний порт «Южний»        | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |

Таблиця Н.5

Зведені показники рентабельності морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012             | 2013            | 2014             | 2015             | 2016             |
|---|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Бердянський морський торговельний порт    | кризове          | кризове         | відносно стійке  | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | кризове          | кризове         | нестійке         | нестійке         | відносно стійке  |
| Чорноморський морський торговельний порт  | нестійке         | кризове         | нестійке         | абсолютно стійке | нестійке         |
| Маріупольський морський торговельний порт | абсолютно стійке | відносно стійке | відносно стійке  | абсолютно стійке | відносно стійке  |
| Миколаївський морський торговельний порт  | абсолютно стійке | кризове         | кризове          | нестійке         | відносно стійке  |
| Одеський морський торговельний порт       | відносно стійке  | відносно стійке | відносно стійке  | абсолютно стійке | відносно стійке  |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | нестійке         | кризове         | відносно стійке  | абсолютно стійке | абсолютно стійке |
| Ренійський морський торговельний порт     | кризове          | кризове         | кризове          | кризове          | кризове          |
| Скадовський морський торговельний порт    | кризове          | кризове         | кризове          | кризове          | кризове          |
| Морський торговельний порт «Южний»        | відносно стійке  | нестійке        | абсолютно стійке | абсолютно стійке | абсолютно стійке |

Таблиця Н.6

Зведені показники ймовірності банкрутства по моделі Ліса морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Бердянський морський торговельний порт    | висока | низька | низька | низька | низька |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | висока | висока | висока | висока | низька |
| Чорноморський морський торговельний порт  | висока | висока | висока | низька | низька |
| Маріупольський морський торговельний порт | низька | низька | низька | низька | низька |
| Миколаївський морський торговельний порт  | низька | низька | висока | низька | низька |
| Одеський морський торговельний порт       | висока | низька | низька | низька | низька |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | низька | висока | низька | низька | низька |
| Ренійський морський торговельний порт     | висока | висока | висока | висока | висока |
| Скадовський морський торговельний порт    | висока | висока | висока | висока | висока |
| Морський торговельний порт «Южний»        | висока | висока | низька | низька | низька |

Таблиця Н.7

Зведені показники ймовірності банкрутства по моделі Спрінгейта морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Бердянський морський торговельний порт    | низька | висока | низька | низька | низька |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | висока | висока | низька | низька | низька |
| Чорноморський морський торговельний порт  | низька | висока | низька | низька | низька |
| Маріупольський морський торговельний порт | низька | низька | низька | низька | низька |
| Миколаївський морський торговельний порт  | низька | висока | висока | низька | низька |
| Одеський морський торговельний порт       | низька | низька | низька | низька | низька |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | низька | висока | низька | низька | низька |
| Ренійський морський торговельний порт     | висока | висока | висока | висока | висока |
| Скадовський морський торговельний порт    | висока | висока | висока | висока | висока |
| Морський торговельний порт «Южний»        | низька | низька | низька | низька | низька |

Таблиця Н.8

Зведені показники ймовірності банкрутства по моделі Ж. Конана та М. Голдера морських портів, розраховані методом аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу за 2012-2016 рр.

| Морський торговельний порт                | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Бердянський морський торговельний порт    | низька | висока | низька | низька | низька |
| Ізмаїльський морський торговельний порт   | висока | низька | низька | низька | низька |
| Чорноморський морський торговельний порт  | низька | низька | низька | низька | низька |
| Маріупольський морський торговельний порт | низька | низька | низька | низька | низька |
| Миколаївський морський торговельний порт  | низька | висока | низька | низька | низька |
| Одеський морський торговельний порт       | низька | низька | низька | низька | низька |
| Спеціалізований морський порт "Ольвія"    | низька | висока | низька | низька | низька |
| Ренійський морський торговельний порт     | висока | низька | низька | висока | висока |
| Скадовський морський торговельний порт    | висока | висока | висока | висока | висока |
| Морський торговельний порт «Южний»        | низька | низька | низька | низька | низька |



**УКРАЇНА**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І.І. МЕЧНИКОВА**

65082, Україна, м. Одеса, вул. Дворянська, 2    тел. (048) 723-52-54

E-mail: rector@onu.edu.ua    факс (048) 723-35-15

03.02.16р. № 06.07-01-0175

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ **Довідка**

про використання результатів дисертаційної роботи

**Ненно Ірини Михайлівни**

у науковій діяльності

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Цією довідкою підтверджуємо, що у науково-дослідницькій діяльності ОНУ імені І.І. Мечникова використані наукові результати, отримані в дисертаційній роботі кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та управління Ненно Ірини Михайлівни.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР ОНУ імені Іллі Мечникова за період 01.02.2014 – 30.09.2015рр. при виконанні бюджетної теми № 123 «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (Наказ ОНУ ім. І.І. Мечникова від 17.01.2014 року № 102-18, № державної реєстрації 0114U001554)».

Науково-практичні результати дослідницької роботи кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та управління Ненно Ірини Михайлівни полягають в визначенні засад формування державно-приватних партнерств при входженні національної економіки у п'ятий технологічний уклад відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку країни.

Дисертант приймала участь в виконанні теми як співвиконавець.

Проректор з наукової роботи,  
професор



Іваниця В.О.

Керівник НДР № 123  
(№ державної реєстрації 0114U001554),  
професор кафедри економіки та управління,  
д.е.н., професор

Захарченко В.І.

005037



**УКРАЇНА**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І.І. МЕЧНИКОВА**

65082, Україна, м. Одеса, вул. Дворянська, 2    тел. (048) 723-52-54  
 E-mail: rector@onu.edu.ua    факс (048) 723-35-15

03.02.16р № 06-07-01-0176

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про використання результатів дисертаційної роботи  
**Ненно Ірини Михайлівни**  
 у науковій діяльності  
 Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Цією довідкою підтверджуємо, що у науково-дослідницькій діяльності ОНУ імені І.І. Мечникова використані наукові результати, отримані в дисертаційній роботі кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та управління Ненно Ірини Михайлівни.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР ОНУ імені Іллі Мечникова при виконанні бюджетної теми № 124 «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (Наказ ОНУ ім. І.І. Мечникова № 229-18 від 31.01.14р., № державної реєстрації 0114U001555)».

Науково-практичні результати дослідницької роботи кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та управління Ненно Ірини Михайлівни полягають у вдосконаленні методології побудови карти ризиків підприємства; розробці бізнес-моделі функціонування підприємства з урахуванням ризику.

Дисертант приймала участь в виконанні теми як співвиконавець.

Проректор з наукової роботи, д.е.н.,  
 професор



Іваниця В.О.

Керівник НДР № 124  
 (№ державної реєстрації 0114U001555)  
 професор кафедри економіки та управління,  
 д.е.н., професор

Меркулов М.М.

005031



**УКРАЇНА**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І.І. МЕЧНИКОВА**

65082, Україна, м. Одеса, вул. Дворянська, 2    тел. (048) 723-52-54  
 E-mail: rector@onu.edu.ua    факс (048) 723-35-15

03.02.16р. № 06-07-01-0174

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ **Довідка**

про використання результатів дисертаційної роботи  
**Ненно Ірини Михайлівни**  
 у науковій діяльності  
 Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Цією довідкою підтверджуємо, що у науково-дослідницькій діяльності ОНУ імені І.І. Мечникова використані наукові результати, отримані в дисертаційній роботі кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та управління Ненно Ірини Михайлівни.

Дисертацію виконано згідно планів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт ОНУ імені І.І. Мечникова за період 2010 – 2014 рр. при виконанні теми № 211 «Дослідження інноваційного розвитку сфери послуг: аналіз, організація, ефективність та шляхи забезпечення» (Наказ ОНУ ім. І.І. Мечникова від 19.03.2010 року № 696-18, № державної реєстрації 0110U003001).

Науково-практичні результати дослідницької роботи кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та управління Ненно Ірини Михайлівни полягають в авторському баченні класифікації ризиків підприємств сфери послуг в структурі інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового управління та розробці багатофункціонального інформаційно-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємств сфери послуг.

Дисертант Ненно І.М. приймала участь у виконанні теми як відповідальний виконавець.

Проректор з наукової роботи,  
 д.б.н., професор



Іваниця В.О.

Керівник НДР № 211  
 (№ державної реєстрації 0110U003001)  
 завідувачка кафедри обліку, аналізу та аудиту,  
 к.е.н., доцент

Кусик Н.Л.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

65082, Одеса, Преображенська, 8  
тел: (048)723-61-58, 723-23-60  
Факс: (048)32-04-46  
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Головне управління Державної  
казначейської служби України  
в Одеській області  
р/р № 35227202001375  
МФО 828011, код ЄДРПОУ № 02071079

02.03.16 № 01-17/332

Голові Спеціалізованої вченої ради

**ДОВІДКА**

дана Ненно І.М. в тому, що її дисертаційне дослідження є складовою фундаментальних робіт: «Становлення та особливості розвитку фінансового менеджменту в Україні» (номер державної реєстрації 0104U005271) та «Теоретичні і практичні проблеми становлення та розвитку фінансового ринку в Україні» (номер державної реєстрації 0108U011020), які виконувалися в рамках тематичного плану фундаментальних наукових досліджень університету, узгодженого з Міністерством освіти і науки України на 2008 – 2014 роки. Особисто автором:

- створено систему внутрішнього моніторингу ризиків, а саме, – розроблено індикатори оцінювання ризикового навантаження, запропоновано методи управління ризиками відповідно по тридцяти чотирьох ризиках;
- розроблено програмний продукт побудови карти ризиків для оцінки та моніторингу ризиків, сформульовано методичні рекомендації із подальшої актуалізації та інтерпретації карти ризиків;
- розроблено інформаційно-аналітичне програмне забезпечення запобігання сукупному ризику банкрутства, яке дозволяє оцінювати зведені показники фінансового менеджменту підприємства по групам групи показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності (шістнадцять показників) та зведені показники вірогідності банкрутства.

Проректор ОНЕУ з наукової  
роботи, д.е.н., професор



Зав. кафедрою фінансового  
менеджменту та фондового  
ринку ОНЕУ, д.е.н., професор

А. І. Ковальов

О.М. Гончаренко

**ВИКОНАВЧИЙ  
КОМІТЕТ  
ОДЕСЬКОЇ  
МІСЬКОЇ РАДИ**



**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
КОМИТЕТ  
ОДЕССКОГО  
ГОРОДСКОГО СОВЕТА**

пл. Думська, 1, Одеса, 65004, Україна  
тел. (048) 725 00 39, факс: 722 22 74

пл. Думская, 1, Одесса, 65004, Украина  
тел. (048) 725 00 39, факс: 722 22 74

07.04.2017 № 57к  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

005423 ☒

**ДОВІДКА  
про використання результатів дисертаційної роботи  
Ненно Ірини Михайлівни**

Довідка видана в тому, що у діяльності Департаменту аналітики та контролю Одеської міської ради використані результати, отримані у дисертаційній роботі кандидата економічних наук, доцента кафедри економіки та управління ОНУ ім. І.І. Мечникова Ненно І. М.

Зокрема, це стосується розробленого методологічного підходу до аналізу, моніторингу та візуалізації бізнес-моделей підприємств методом дванадцятифакторної моделі ROE (Return On Equity), яка містить розрахунки валової маржі, ефекту від комерційних та управлінських витрат, ефекту від фінансової діяльності, податкового ефекту, ефекту від управління грошовими коштами, ефекту від управління дебіторською заборгованістю, ефекту від управління запасами, ефекту від управління іншими оборотними активами, ефекту від управління основними засобами, ефекту від управління іншими необоротними активами, боргового навантаження та рівню безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі.

Пропозиції використано при розробленні комплексної Програми розвитку промисловості м. Одеси в рамках дій щодо реалізації стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 році у 2018 році та Концепції стратегічного розвитку «Одеса – 2022», для використання у програмах моніторингу фінансово-економічної діяльності промислових підприємств м. Одеси.

Директор  
Департаменту аналітики та контролю  
Одеської міської ради

Козлов О.І.





МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ  
**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО**  
**«СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ МОРСЬКИЙ ПОРТ «ОКТЯБРЬСК»**

а/я 170, м. Миколаїв, 54052, Україна; код ЄДРПОУ 19290012  
 тел. : (+38 0512) 67 54 41; факс тел.: (+38 0512) 67 54 42; info@okt-port.com; www.okt-port.com

*Вих № 25-40716  
 від 28.12.2016 р.*

**Акт впровадження**  
 результатів дисертаційної роботи  
**Ненно Ірини Михайлівни**

У 2014 – 2015рр. в результаті договірної роботи (цивільно-правовий договір від 16 грудня 2014р. №407ц-2014, акт здавання-приймання виконаних робіт від 31 січня 2015 р.), виконаної кандидатом економічних наук Ненно Іриною Михайлівною, доцентом кафедри економіки та управління ОНУ ім. І.І. Мечникова у діяльності Державного підприємства «Спеціалізований морський порт «Октябрьск» використано наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні:

1. Розроблено трирівневу класифікацію ризиків морського порту (тридцять чотири ризики по трьох групах: системні ризики, ризики впливу, внутрішні організаційні ризики).
2. Встановлено фактори виникнення ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «СМП «Октябрьск», визначено можливі наслідки їхньої реалізації.
3. Створено систему внутрішнього моніторингу ризиків, а саме, – розроблено індикатори оцінювання ризикового навантаження, запропоновано методи управління ризиками відповідно по тридцяти чотирьох ризиках.
4. Впроваджено програмний продукт побудови карти ризиків для оцінки та моніторингу ризиків ДП «СМП «Октябрьск».
5. Затверджено рекомендації із подальшої актуалізації та інтерпретації карти ризиків.
6. Впроваджено інформаційно-аналітичне програмне забезпечення для стратегічного планування діяльності порту з урахуванням впливу ризиків. Інформаційно-аналітичне забезпечення є інструментом запобігання сукупному ризику банкрутства та дозволяє оцінювати зведені показники фінансового стану по групам групи показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності (шістнадцять показників) та зведені показники вірогідності банкрутства. Програмне забезпечення супроводжується зручною візуалізацією результатів.

7. У посадових інструкціях уточнено та доповнено трудові обов'язки, повноваження, знання та навички при впровадженні ризик-менеджменту ДП «СМП «Октябрьск».
8. Обґрунтовано організаційну структуру ризик-менеджменту на підприємстві із визначенням відповідальності по ризиках ДП «СМП «Октябрьск».
9. Підвищено керованість управління ризиками без введення додаткових посад в посадовий розклад ДП «СМП «Октябрьск».
10. В результаті узагальнення комплексу робіт, які проведено доцентом кафедри економіки та управління ОНУ ім. І.І. Мечникова, кандидатом економічних наук Ненно Іриною Михайлівною розроблено та затверджено «Положення з управління ризиками ДП «СМП «Октябрьск» від 05.05.2015р.

Перелічені результати використано при удосконаленні системи управління Державного підприємства «Спеціалізований морський порт «Октябрьск» шляхом впровадження в процес оперативного й стратегічного планування.

Впровадження перелічених розробок дозволило керівництву підприємства:

- зменшити сукупне ризикове навантаження;
- знизити інтегральний ризик банкрутства;
- підвищити ефективність стратегічного планування;
- скоротити термін прийняття управлінських рішень.

Фактичний економічний ефект від впровадження наукових результатів дослідження з ризик-менеджменту доцента кафедри економіки та управління ОНУ ім. І.І. Мечникова, кандидата економічних наук Ненно Ірини Михайлівни у 2015 році склав 159 тис. грн., отриманих за рахунок заощадження управлінських та адміністративних витрат.

Виникнення економічного ефекту є наслідком впровадження наукових результатів Ненно І.М., завдяки яким: виділено фахівці ДП «СМП «Октябрьск» для оцінки 34 ризиків, спеціалістами пройдено навчання із впровадження ризик-менеджменту, отримано сертифікати, удосконалено організаційну структуру ДП «СМП «Октябрьск» без введення додаткових посад, уточнено та доповнено посадові інструкції щодо підвищення контрольованості ризиків, зменшено сукупне ризикове навантаження та знижено інтегральний ризик банкрутства завдяки впровадженню інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування діяльності порту з урахуванням впливу ризиків та програмного забезпечення для розробки карти ризиків.

Директор ДП «СМП «Октябрьск»  
Басюк О.Г.




Головний бухгалтер ДП «СМП «Октябрьск»  
Коновалов В.П.



**Port Ochakov Co. Ltd.**  
**ТОВ «Порт Очаків»**



Reg. No.: 24057648

Вих. № 160 від 06.10.2017р.

**Акт впровадження**  
**результатів дисертаційної роботи Ненно Ірини**  
**Михайлівни**

Наявний акт складений в тому, що рекомендації, запропоновані кандидатом економічних наук Ненно Іриною Михайлівною, доцентом кафедри економіки та управління ОНУ ім. І.І. Мечникова. було позитивно оцінено та впроваджено у діяльності ТОВ «Порт Очаків», зокрема:

- Сформовано бізнес-модель ТОВ «Порт Очаків».
- Проведено оцінку бізнес-моделі ТОВ «Порт Очаків», за 2012 - 2016рр. методом дванадцятифакторної моделі ROE (Return On Equity), яка містить розрахунки валової маржі, ефекту від комерційних та управлінських витрат, ефекту від фінансової діяльності, податкового ефекту, ефекту від управління грошовими коштами, ефекту від управління дебіторською заборгованістю, ефекту від управління запасами, ефекту від управління іншими оборотними активами, ефекту від управління основними засобами, ефекту від управління іншими необоротними активами, боргового навантаження та рівню безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі.
- Проведено структурну та динамічну оцінку бізнес-моделі ТОВ «Порт Очаків», за 2012-2016рр. та побудовано ерцгаму бізнес-моделі із використанням спеціалізованого програмного продукту.

Впровадження рекомендацій, які є науковими результатами, що було отримано в дисертаційному дослідженні доцента кафедри економіки та управління ОНУ ім. І.І. Мечникова, кандидата економічних наук Ненно Ірини Михайлівни, дозволило керівництву підприємства підвищити якість прийняття управлінських рішень завдяки наявності поглибленого структурованого матеріалу щодо стану та розвитку бізнес-моделі ТОВ «Порт Очаків». Фактичний економічний ефект від впровадження наукових результатів дослідження у 2016 році склав 380 тис. грн., отриманих за рахунок заощадження управлінських витрат.

**Генеральний директор**



**Сапега В.В.**

**Головний бухгалтер**

**Куліш С.О.**



**УКРАЇНА**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І.І. МЕЧНИКОВА**  
 65082, Україна, м. Одеса, вул. Дворянська, 2    тел. (048) 723-52-54  
 E-mail: rector@onu.edu.ua    факс (048) 723-35-15

03.02.16/ № 06.07-01-0173

на № \_\_\_\_\_

від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Ненно Ірини Михайлівни**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Ненно Ірини Михайлівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук були впроваджені у навчальний процес та використовувались при викладанні таких дисциплін: “Управління ризиками”, “Управлінська освіта” (для студентів напрямку “Менеджмент”) та “Страхування” (для студентів напрямку “Облік та аудит”) і виконанні курсових і дипломних робіт (проектів), випускних кваліфікаційних робіт та дипломних проектів.

Зокрема у навчальному процесі використовувались запропоновані Ненно Іриною Михайлівною:

- система стандартів управління ризиками підприємств;
- класифікація ризиків підприємств сфери послуг;
- багатофункціональне інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками підприємств;
- вдосконалена методологія побудови карти ризиків підприємства;
- удосконалене позиціонування управління ризиками в системі управління підприємством.

Проректор з науково-педагогічної роботи,  
 професор

Хмарський В.А.

В.о. завідувача кафедри економіки та управління,  
 к.е.н., доцент

Андрейченко В.А.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

65082, Одеса, Преображенська, 8  
тел: (048)723-61-58, 723-23-60  
Факс: (048)32-04-46  
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Головне управління Державної  
казначейської служби України  
в Одеській області  
р/р № 35227202001375  
МФО 828011, код ЄДРПОУ № 02071079

02-0316/№ 01-17/331

Голові Спеціалізованої вченої ради

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Ненно Ірини Михайлівни**  
в навчальному процесі університету

Основні положення та рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес:

- за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів з напрямку «Економіка та підприємництво» спеціальності 6.03.05.03 «Міжнародна економіка» при викладанні дисципліни «Фінанси» (англійською мовою) загальним обсягом 144 години (4 кредити) та дисципліни «Міжнародні фінанси» (англійською мовою) загальним обсягом 180 годин (5 кредитів);

- за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів з напрямку «Економіка та підприємництво» спеціальності 8.03.05.08 «Страховий менеджмент» при викладанні дисципліни «Управління ризиками страхової компанії» загальним обсягом 78 годин (2 кредити);

- за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів спеціальності 8.18.01.00.16 «Бізнес-адміністрування» при викладанні дисципліни «Ризик-менеджмент» загальним обсягом 108 годин (3 кредити).

Проректор ОНЕУ  
з науково-педагогічної роботи  
к.е.н., професор



Т.Б. Кублікова



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

65082, Одеса, Преображенська, 8  
тел: (048)723-61-58, 723-23-60  
Факс: (048)32-04-46  
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Головне управління Державної  
казначейської служби України  
в Одеській області  
р/р № 35227202001375  
МФО 828011, код СДРПОУ № 02071079

02.03.16 № 01-18/333

**ДОВІДКА**

видана кандидату економічних наук, доценту Ненно Ірині Михайлівні в тому, що в 2013 – 2015 навчальних роках вона розробила методичне забезпечення курсу «Фінанси» (англійською мовою) загальним обсягом 144 години (4 кредити), а також здійснювала читання лекцій, проведення семінарських та практичних занять за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів з напрямку «Економіка та підприємництво» спеціальності 6.03.05.03 «Міжнародна економіка» Одеського національного економічного університету.

Зав. кафедри фінансів ОНЕУ,  
к.е.н., професор

В.Г. Баранова

Проректор ОНЕУ,  
з науково-педагогічної роботи,  
к.е.н., професор



Т.Б. Кублікова



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

65082, Одеса, Преображенська, 8  
тел: (048)723-61-58, 723-23-60  
Факс: (048)32-04-46  
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Головне управління Державної  
казначейської служби України  
в Одеській області  
р/р № 35227202001375  
МФО 828011, код ЄДРПОУ № 02071079

*Од 0316/ № 01-17/334*

**ДОВІДКА**

видана кандидату економічних наук, доценту Ненно Ірини Михайлівни в тому, що в 2014 – 2015 навчальних роках вона розробила методичне забезпечення курсу «Міжнародні фінанси» (англійською мовою) загальним обсягом 180 годин (5 кредитів), а також здійснювала читання лекцій, проведення семінарських та практичних занять за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів з напрямку «Економіка та підприємництво» спеціальності 6.03.05.03 «Міжнародна економіка» Одеського національного економічного університету.

Завідуючий кафедрою міжнародних  
Економічних відносин ОНЕУ, д.е.н., професор,  
академік АЕН України та  
Міжнародної Академії Регіональних Наук

*[Signature]*  
Ю.Г. Козак

Проректор ОНЕУ  
з науково-педагогічної роботи,  
к.е.н., професор



*[Signature]*

Т.Б. Кублікова

**Список публікацій здобувача**

1. Ненно І. М. Створення дієвих бізнес-моделей розвитку морських портів: макрополітичні та мікроекономічні аспекти: монографія. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2017. 474 с. (27,5 ум.-друк. арк.).
2. Ненно І. М. Управління ризиками морського порту. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*: монографія. Книга четверта / за наук. ред. д-ра екон. наук. Е. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. Розділ 7. С. 276–322 (38,36 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: сформована система елементів побудови системи управління ризиками морського порту* (1,7 ум.-друк. арк.).
3. Ненно І. М. Формування інноваційної культури суспільства. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*: монографія / Масленніков Є. І., Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. М. та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук Є. І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д. С., 2016. Вип. 1. Розділ 11. С. 283–316 (49,64 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено теоретичні аспекти формування напрямків інноваційного розвитку національної економіки* (1,48 ум.-друк. арк.).
4. Ненно І. М. Галузеві особливості підвищення конкурентоспроможності морських торговельних портів в умовах транснаціоналізації. *Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії*: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. С. Ніценка. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. Розділ 11. С. 155–209 (31,7 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: визначено джерела формування міжнародної конкурентоспроможності морських портів* (2,88 ум.-друк. арк.).
5. Ненно І. М. Оцінювання фінансово-економічної діяльності страхових компаній: адаптивність зарубіжного та вітчизняного досвіду: монографія / за ред. канд. екон. наук І. М. Ненно. Одеса: Астропринт, 2015. Розділ 1. С.



8–133 (7,6 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено прикладні аспекти втілення страхування для реалізації системного ризик-менеджменту на підприємстві (4,81 ум.-друк. арк.).*

6. Ненно И. М. Мониторинг и оптимизация рисковей нагрузки делового предприятия. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: монография.* Книга вторая / Под науч. ред.

д-ра экон. наук Е. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д. С., 2014. Розділ 10. С. 262–314 (29,18 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: визначено джерела формування міжнародної конкурентоспроможності морських портів (3,88 ум.-друк. арк.).*

#### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

7. Ненно И. М. Практика організації портової адміністрації в Нідерландах: уроки для України. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія “Економіка”.* Маріуполь: ДонДУУ. 2017. Т. XVIII, вип. 303. С. 159–168 (0,52 ум.-друк. арк.)
8. Ненно И. М. Вплив форми власності морського торговельного порту на реалізацію його бізнес-моделі. *Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля.* 2017. № 6 (236). С. 169–174 (0,56 ум.-друк. арк.).
9. Ненно И. М. Реалізація концепції управління ризиками морського торговельного порту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. пр.* Одеса: ОНМУ, 2016. № 1 (54). С. 68–89 (0,72 ум.-друк. арк.).
10. Ненно И. М. Компонентний склад інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства (на прикладі морських торговельних портів України). *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.* 2016. № 1 (37). С. 147–152 (0,38 ум.-друк. арк.).

11. Ненно І. М. Зменшення інтегрального ризику банкрутства за рахунок використання переваг ризик-менеджменту. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*: зб. наук. пр. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 27–35 (0,72 ум.-друк. арк.)
12. Ненно І. М. Щодо форм візуалізації бізнес-моделей. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3 (39). С. 137–142 (0,28 ум.-друк. арк.).
13. Ненно І. М. Комплементарні активи як базис формування бізнес-моделей підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12-1. С.175–181 (0,73 ум.-друк. арк.).

**Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз**

14. Ненно І. М. Багатомірна інновація як базис формування бізнес-моделей підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини<sup>11</sup>. 2017. Випуск 11, ч. 2. С. 111–117 (0,71 ум.-друк. арк.).
15. Nitsenko, V., **Nyenko, I.**, Kryukova, I., Kalyna, T., Plotnikova, M. Business model for a sea commercial port as a way to reach sustainable development goals. *Journal of Security and Sustainability Issues*<sup>12</sup>. 2017. September. Vol. 7. № 1. P. 155–166 (0,86 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано інструмент моніторингу бізнес-моделі відповідно до цілей сталого розвитку* (0,5 ум.-друк. арк.).
16. Григор'єв Г. С., **Ненно І. М.** Розвиток інтеграційних процесів у національному макроекономічному середовищі. *Вісник ОНУ*. Серія «Економіка»<sup>13</sup>. 2017. Том 21. Вип. 5 (58). С. 7–75 (0,88 ум.-друк. арк.).

<sup>11</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*

<sup>12</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Scopus*

<sup>13</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*

*Особистий внесок: встановлено сутність інтеграційних процесів ієрархізації на макроекономічному рівні (0,2 ум.-друк. арк.).*

17. Григор'єв Г. С., **Ненно І. М.** Транспарентність у національному макроекономічному середовищі. *Вісник ОНУ. Серія «Економіка»*<sup>3</sup>. 2017. Том 22. Вип. 6 (59). С. 40–43 (0,52 ум.-друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено критерії оцінки прозорості бізнесу в системі державного регулювання (0,2 ум.-друк. арк.). [Журнал індексується і реферується в зарубіжній базі даних Index Copernicus].*
18. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.*<sup>14</sup> Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 34–39 (1,02 ум.-друк. арк.).
19. Ненно І. М. Декомпозиція фінансово-економічних показників при оцінці вірогідності реалізації ризику банкрутства (на прикладі морських торговельних портів України. *Технологический аудит и резервы производства*<sup>15</sup>. 2016. № 2/6 (28). С. 37–41 (0, 65 ум.-друк. арк.).
20. Ненно І. М. Бізнес-модель розвитку морського торговельного порту. *Вісник ОНУ. Серія «Економіка»*<sup>3</sup>. 2016. Том 21. Вип. 7-2 (49). С. 70–75. (0,49 ум.-друк. арк.).
21. Ненно І. М. Управління ризиками сучасного підприємства: категоріально-понятійний аспект. *Технологический аудит и резервы производства*<sup>16</sup>. 2016. №3/1 (29). С. 4–8 (0, 63 ум.-друк. арк.).
22. Ненно І. М. Структурний аналіз бізнес-моделі морського торговельного порту на прикладі СМТП «Ольвія». *Економіст*<sup>17</sup>. 2016. №9. С. 4–10 (0,75 ум.-друк. арк.).
23. Ненно І. М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів. *Науковий вісник Ужгородського національного*

<sup>14</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, RePEc*

<sup>15</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Ulrich's Periodicals Director, DRIVER, BASE, Index Copernicus, PИИЦ, ResearchBib, DOAJ, WorldCat, EBSCO, Directory Indexing of International Research Journals, DRJI, OAJI, Sherpa/Romeo, Open Access Articles*

<sup>16</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Ulrich's Periodicals Director, DRIVER, BASE, Index Copernicus, PИИЦ, ResearchBib, DOAJ, WorldCat, EBSCO, Directory Indexing of International Research Journals, DRJI, OAJI, Sherpa/Romeo, Open Access Articles*

<sup>17</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *RePEc*

- університету. Серія «Міжнародні економічні відносини»<sup>18</sup>. 2016. Вип. 10, ч. 2, С. 33–39 (0, 66 ум.-друк. арк.).
24. Nyenno I. Indicators and Metrics of the Sea Ports' Enterprise Risk Management. *Економіка: реалії часу*<sup>19</sup>. 2015. № 4 (20). С. 142–147 (0,79 ум.-друк. арк.).
25. Ненно И. М. Методология интегрированного риск-менеджмента в морских портах. *Економіст*<sup>7</sup>. 2015. №9. С. 19–24 (0,86 ум.-друк. арк.).
26. Ненно І. М. Порівняльний огляд стандартів, практик та норм управління ризиками в Україні і за кордоном. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.*<sup>20</sup> Одеса: ОНЕУ. 2015. Вип. 3 (58). С. 151–166 (0,88 ум.-друк. арк.).
27. Ненно І. М. Засади формування та управління державно-приватним партнерством у портах. *Економіка: реалії часу*<sup>9</sup>. 2015. № 2 (18). С. 256–262 (0,71 ум.-друк. арк.).
28. **Ненно І. М.**, Радованова К. В. Концепція синтезу моделей поширення нововведень на макро- і мікрорівнях економіки страховика. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. 2011. Вип. 3 (43). С. 197–203 (0,95 ум.-друк. арк.).  
*Особистий внесок: сформовано інформаційно-аналітичну систему стратегічного дослідження результатів діяльності промислових підприємств* (0,5 ум.-друк. арк.).

### ***Опубліковані праці апробаційного характеру***

29. Ненно І. М. Формування державної морської політики на основі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів. *Матеріали 72-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету* (м. Одеса, 29 листопада –

<sup>18</sup> Входить до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*

<sup>19</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *EBSCO Publishing; Index Copernicus; Ulrich's Periodicals Directory*

<sup>20</sup> Входить до міжнародних наукометричних баз *Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, RePEc*

- 1 грудня 2017 року). Одеса: Фенікс, 2017. С. 160–163 (0,14 ум.-друк. арк.).
30. Ненно І. М. Індикатори та виміри інтегрованого ризик-менеджменту в морських портах. *Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 29-30 січня 2016 року): у 2-х ч. / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2016. Ч. 1. С. 88–90 (0,2 ум.-друк. арк.).
31. Ненно І. М. Візуалізація бізнес-моделі підприємства: особливості використання ерцгам. *Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова* (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.) Одеса: Астропринт, 2016. С. 203–206 (0,09 ум.-друк. арк.).
32. Ненно І. М. Структура бізнес-моделі морського торговельного порту. *Проблеми екологічної безпеки та розвитку народоохоронного комплексу: матеріали X-ої Міжнародної науково-практичної конференції*. (г. Одеса, 10 жовтня 2016г.) Одеса: ПАССАЖ, 2016. С. 126–130 (0,19 ум.-друк. арк.).
33. Rudinska O.V., **Nyenko I.M.** Conditions and methods of investment to local real estate under Ukrainian Eurointegration. *XXV Międzynarodową Konferencję PFSRM i Śląskiego Stowarzyszenia Rzecznawców Majątkowych „Szeroki Świat nieruchomości: globalny rynek finansowania i inwestowania”* (Katowice, 17-18 marca 2016 r.). URL: [https://docs.google.com/presentation/d/1oY\\_HfGy7MFbe\\_0hPyZseARPUDMBSRVIKL8ZDP9Q2zFmk/edit#slide=id.p3](https://docs.google.com/presentation/d/1oY_HfGy7MFbe_0hPyZseARPUDMBSRVIKL8ZDP9Q2zFmk/edit#slide=id.p3) *Особистий внесок: сформовано підхід до підвищення привабливості інвестиційних об'єктів на глобальному ринку фінансування в умовах євроінтеграції України* (0,2 ум.-друк. арк.).
34. Ненно І. М. Запобігання сукупному ризику банкрутства морського порту. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні технології управління підприємством та можливості*

- використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи”* (м. Одеса, 28–29 березня 2015 р.). С. 169–172 (0,18 ум.-друк. арк.).
35. Ненно І. М. Механізм формування державно-приватного партнерства у портах. *Матеріали 70-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова*. (м. Одеса, 25-27 листопада 2015р.) Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, Астропринт, 2015. С. 247–249 (0,13 ум.-друк. арк.).
36. Ненно І. М. Співвідношення транснаціоналізації та індустріалізації: вплив на фінансові показники. *Матеріали 69-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу та наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова*. (м. Одеса, 26-28 листопада 2014р.) Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, Астропринт, 2014. С. 226–230. (0,15 ум.-друк. арк.).

***Інші видання:***

37. Ненно І. М. Менеджмент страхових компаній: [навч. посіб. з грифом МОН України для студ. вищих навч. закл.]. Одеса: ОНЕУ; Атлант, 2014. 289 с. (12 ум.-друк. арк.).