

К.е.н. Гончарова М.Л., Петренко В.М.

ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку
України», м. Суми

Формування адаптивної бізнес-моделі для підприємств, що здійснюють
зовнішньоекономічну діяльність
Анотація Розглянуто основні складові організаційного механізму формування адаптивної
бізнес-моделі на прикладі «КЗТ – Суми» «ВАТ Київзовніштранс»».

Ключові слова: підприємство, бізнес-модель, організаційний механізм, організаційна
структура управління, показник економічної доданої вартості (EVA).

Вступ. На сьогодні організація управління на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, являє собою сукупність організаційно-економічних механізмів, спрямованих на збалансування інтересів акціонерів та інших осіб, зацікавлених у діяльності акціонерного товариства, у процесі управління розвитком та зростанням рівня ринкової капіталізації акціонерного товариства. У сучасних динамічних умовах функціонування підприємство, здійснюючи будь - яку діяльність, зможе досягти успіху, якщо матиме конкурентні переваги, які сприятимуть досягненню цілей, порівняно з підприємствами, що мають ідентичну мету. Для досягнення реальних конкурентних переваг керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, який можна було б коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку. Отже, зовнішньоекономічна діяльність повинна бути ефективною та гнучкою.

Теоретичні і прикладні аспекти дослідження процесу організації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності знайшли відображення в наукових працях – Г.Л. Азоева, Р. Каплана, Д. Нортон, Х. Дона, П. Друкера, Г. Менкью, І.Т. Балабанова, Ю.В. Макогона та ін.[1,2,3,7]. Проте нині виникають проблеми щодо застосування ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в тих умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття

поточних та стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси. Отже, можливим є використання різних організаційних механізмів, об'єднаних в ефективній бізнес-моделі, що змінюється відповідно до вимог ринку.

Постановка завдання. Метою даної роботи є розробка адаптивної бізнес моделі для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, на прикладі «КЗТ – Суми» «ВАТ Київзовніштранс»».

Результати. Організаційний механізм – це сукупність таких способів, форм і методів впливу суб'єктів управління (керівники функціональних підрозділів) на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Такий механізм має діяти для ефективного використання специфічного інструментарію з метою раціонального використання можливостей на основі покладених на нього принципів.

У результаті взаємодії внутрішніх елементів організаційний механізм набуває певних властивостей (рис. 1.1).

Властивості організаційного механізму				
цілісність	точність	динамізм	відкритість	ефективність

Рисунок 1.1 – Властивості організаційного механізму

Властивість цілісність характеризує як єдину цілу систему елементів, відносин, ресурсів, інструментів тощо. Тому зміни в одній частині механізму, обов'язково впливатимуть на інші, що вимагає ретельного планування і врахування взаємного впливу складових. Така властивість забезпечує адаптивність механізму.

Під точністю вбачають своєчасне виконання поставлених завдань у відповідних напрямках. Така властивість з'являється при ефективно координованій роботі структурних елементів, правильному та своєчасному

використанні відповідного інструментарію, адекватній та швидкісній реакції на події, що відбуваються.

Відкритість механізму означає, що він не тільки залежить від впливу зовнішнього середовища і містить в собі відповідні програми й інструментарій як реакцію на вплив, але й може впливати на зовнішнє середовище за допомогою власних проектів і програм.

Властивість динамізм передбачає безупинний розвиток не тільки внутрішніх систем механізму у контексті розвитку, але і їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Властивості організаційного механізму набуваються через взаємодію його елементів за допомогою інструментарію і використання внутрішніх можливостей. Організаційний механізм повинен розвиватися з розвитком системи управління підприємства в цілому, інакше він перестане їй відповідати. Цей організаційний механізм має відповідати певним принципам (рис. 1.2).

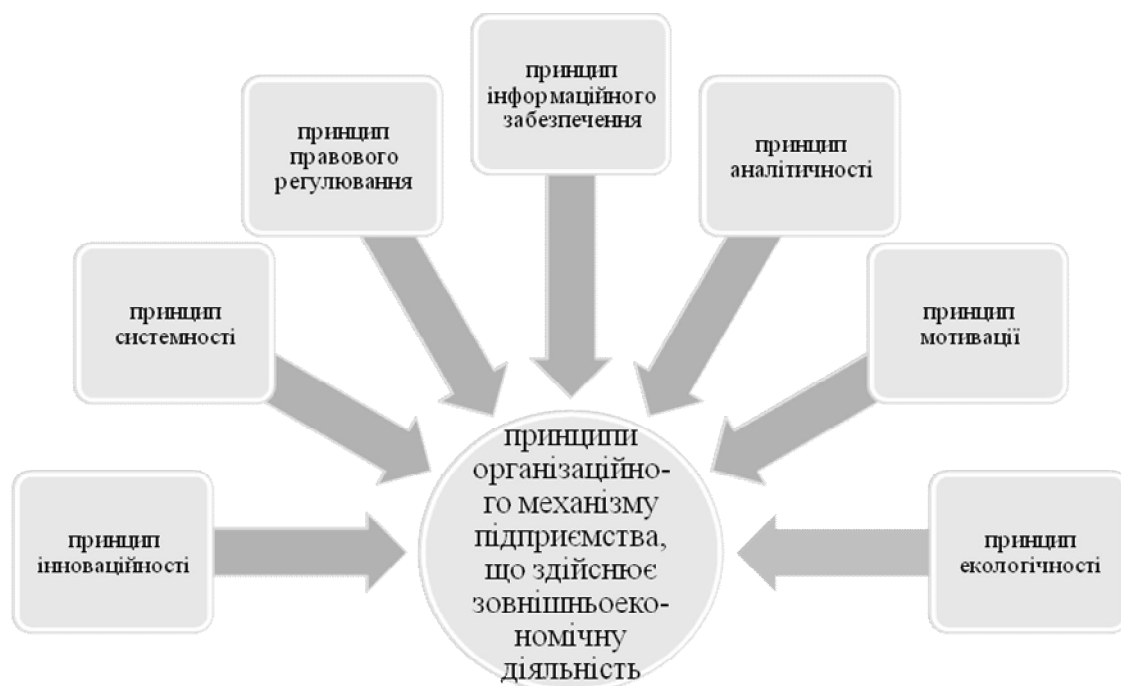


Рисунок 1.2 – Принципи організаційного механізму

Принцип правового регулювання має забезпечувати нормативну частину діяльності, регулювати господарську діяльність та економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання і державними структурами на підставі

відповідного чинного законодавства. До завдань цього принципу відносяться регулювання відносин підприємства із зовнішнім середовищем і нормативне регулювання внутрішньої діяльності підприємства.

Принцип аналітичності механізму має забезпечувати обґрунтування і підтримку прийняття управлінських рішень у межах формування всієї системи управління в цілому. Від якості аналітичних рішень залежить забезпечення подальшого розвитку підприємства і формування стратегічних напрямів розвитку. У рамках функціонування цього принципу проводиться аналіз стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, організаційної структури і функціональних підрозділів підприємства. На основі аналізу внутрішнього середовища підприємства проводиться коригування виробничих і організаційних заходів, аналізується вплив діяльності підприємства і його продукції на контактні аудиторії на всіх етапах життєвого циклу послуг. Отже, актуальним є використання комплексного інтегрованого аналізу організації зовнішньої діяльності на підприємстві, що складається із системного, ситуаційного, функціонального і процесійного підходу. Застосовуючи ці підходи до аналізу діяльності підприємства можливо досягти ефекту синергії – адекватного планування, раціонального обміну знаннями й інформацією, а також поточної координації роботи.

Принцип мотивації покликаний формувати зацікавленість співробітників до якісної і плідної праці для підвищення результативності діяльності підприємства. Він полягає в тому, що кожен працівник має робити внесок в організацію діяльності.

Принцип інформаційного забезпечення організаційного механізму має вплив на ефективний обмін інформацією й координацію діяльності підрозділів на підприємстві. Збір, обробка й аналіз інформації дозволяють приймати ефективні, дієві управлінські рішення у діяльності підприємства.

Принцип інноваційності несе в собі досить важливу роль, оскільки, використовуючи в повному обсязі потенціал підприємства, можна досягти

поставленої мети, а використання інновацій може сприяти досягненню значно більших результатів, ніж заплановано. Впроваджуючи інновації, підприємство може пропонувати такі послуги, які сьогодні обере клієнт і не зможе запропонувати конкурент.

Принцип системності потрібно використовувати для постійної оперативної роботи і контролю за дотриманням певних вимог до діяльності у всіх функціональних підрозділах для забезпечення цілісності роботи підприємства.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, фінансова, зовнішньоекономічна, соціальна), регламентуються внутрішні зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму. Внутрішній устрій фірми вважається оптимальним, за таких умов:

- організаційна структура фірми відповідає стратегії фірми;
- організаційна структура відповідає середовищу функціонування;
- відсутні протиріччя між елементами організаційної структури фірми.

Впровадженні нової бізнес-моделі передбачає визначення того, хто стане відповідальним за її успішну реалізацію. Якщо підприємство має нераціональну організаційну структуру, то тільки зміна такої структури усуне протиріччя в діяльності фірми.

Можливий варіант також впровадження нової організаційної структури на основі створення проектної команди рис.1.3 [8].

Проте в даному випадку необхідно впровадити таку бізнес-модель, яка має функціонувати завжди, дотримуватися зазначених принципів діяльності, діяти на основі характерних їй властивостей. Для досягнення ефекту синергії не обов'язково витратити кошти на утримання проектної команди.

Отже, потрібно реалізувати бізнес-модель на основі добре злагодженої організаційної структури.

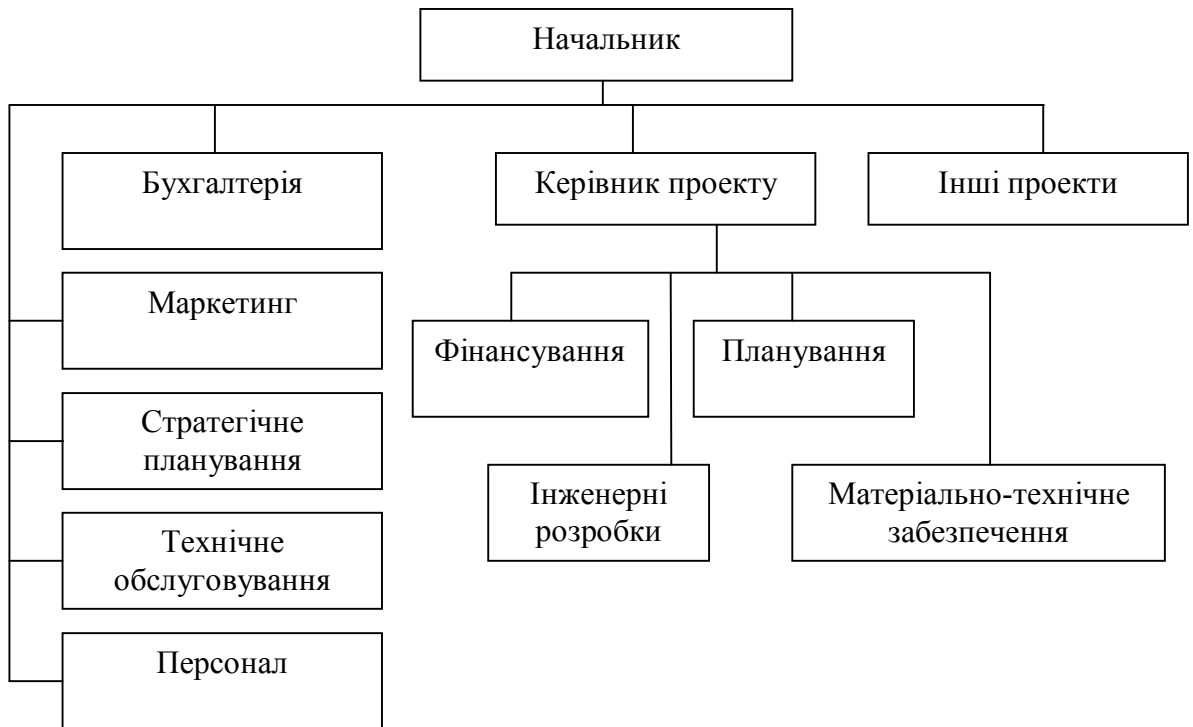


Рисунок 1.3 – Проектна організаційна структура фірми

Досягнення цілей даної бізнес-моделі має включати відповіді на питання (рис. 1.4.):

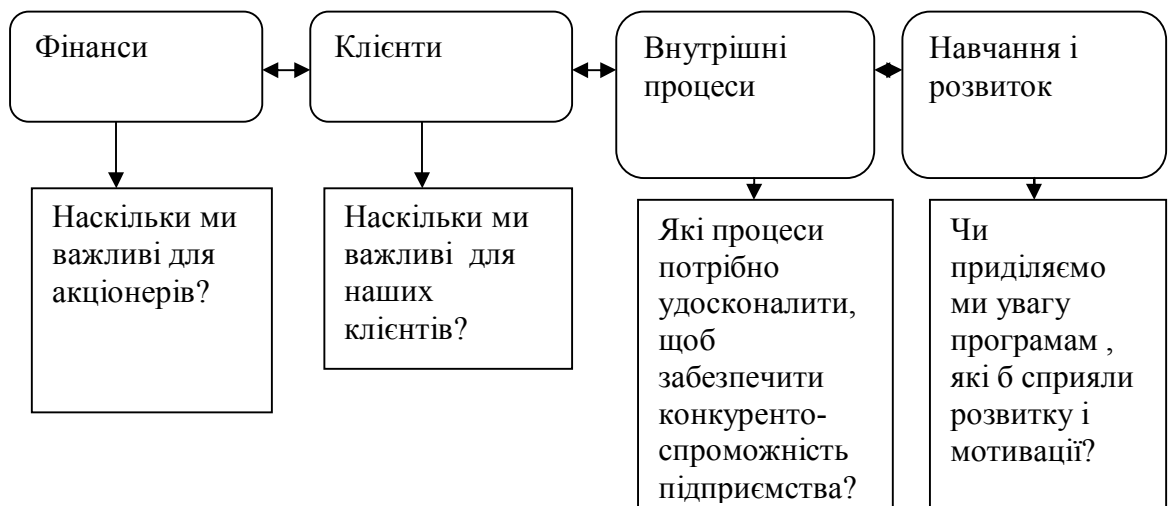


Рисунок 1.4 – Питання адаптивної бізнес-моделі

Мета розгалуження на складові полягає в тому, щоб дати всім підрозділам фірми продемонструвати, яким чином їх дії впливають на загальний успіх.

Отже, зобразимо схематично адаптивну бізнес-модель (рис. 1.5).

Традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, що складається лише з фінансових показників, отриманих із системи бухгалтерського обліку, швидко застаріло і не дає повної картини стану підприємства, не дозволяє прогнозувати його розвиток. З'явилася необхідність в більш удосконалених моделях, ефективних способах оцінки діяльності всього підприємства. Ця удосконалена модель спонукає звертати увагу на такі складові, як персонал, бізнес-процеси, інновації, відносини з клієнтами. Для підтримки моделі в належному стані необхідно розраховувати певні показники, що оберіє для фірми керівник бізнес-моделі, які б свідчили про стан складової на початку та по завершенню певного періоду.

Отже, якщо ми говоримо про фінансову складову, то потрібно зазначити, що саме фінансові показники будуть ключовими критеріями оцінки поточної діяльності підприємства. Типовими цілями можуть бути такі – збільшення рентабельності послуг або рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку. Цілі фінансової складової є більш важливими, адже більшість підприємств за мету ставлять прибуток, проте є тісний взаємозв'язок фінансів з цілями інших складових.

Клієнтську складову можна назвати також і маркетинговою. У рамках цієї складової керівники намагаються зосередити зусилля на просування і реалізацію своїх послуг. Потім потрібно звернути увагу на показники, що будуть оцінювати задоволеність клієнтів, здобуття нових клієнтів, долю ринку в цільовому сегменті, а також на показники, що визначають цінність пропонувані пропозицій. Треба зазначити, що виділення цінності пропозиції – це не проста задача, яка потребує досконалого аналізу.

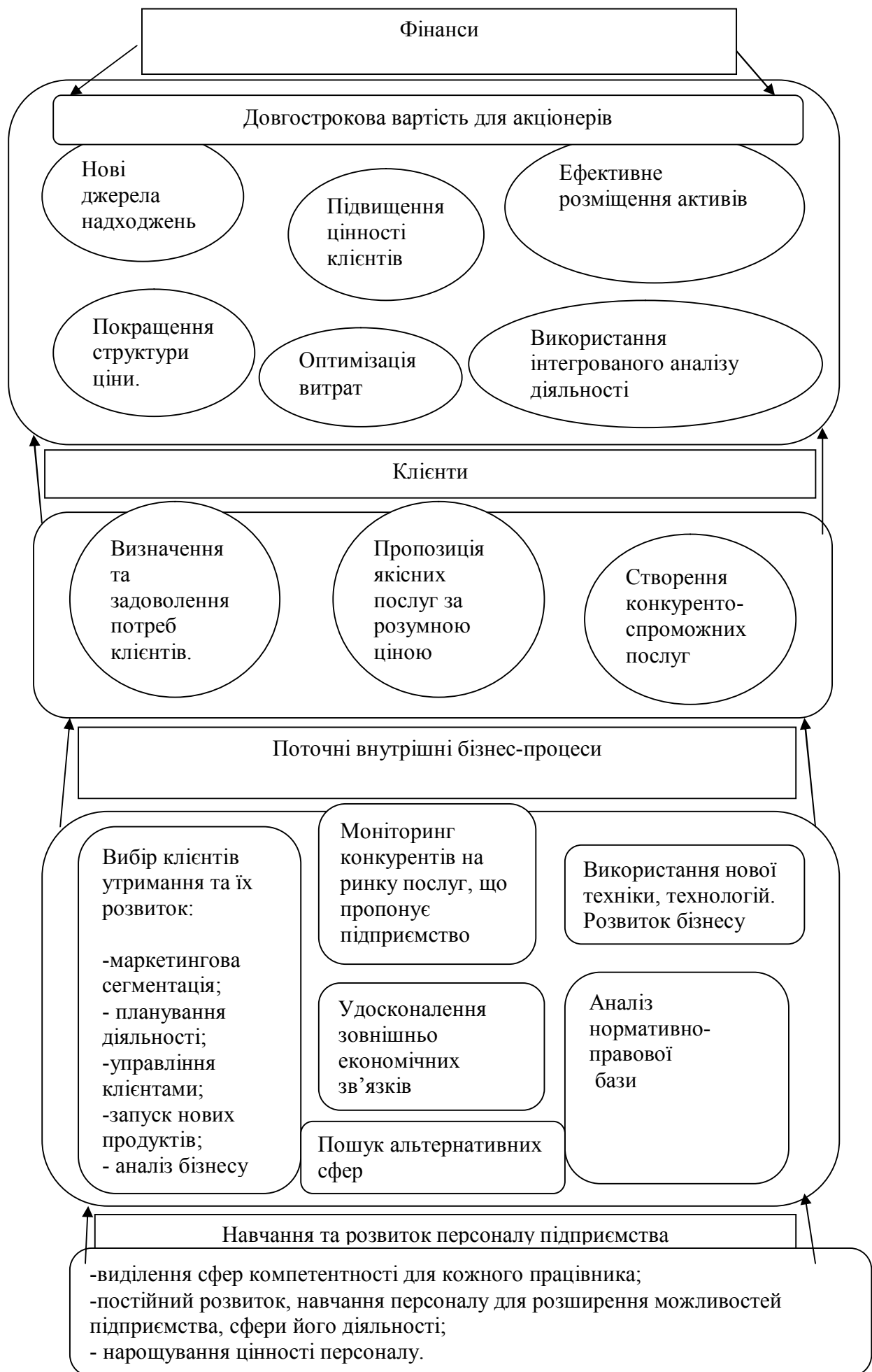


Рисунок 1.5 – Адаптивна до умов середовища бізнес-модель діяльності підприємства

Так, наприклад, цінністю для клієнта в цій складовій адаптивної моделі, може бути швидкість надання послуги, отже показник, що потрібно буде проаналізувати і при необхідності намагатися удосконалити, – це час, за який надано послуги.

Таким чином, клієнтська складова дає можливість менеджерам посилити стратегію у сфері надання послуг, що має призвести до росту фінансових показників в майбутньому. Нагадаємо, що модель спирається на потреби клієнтів.

Складова поточних внутрішніх бізнес-процесів відбиває, показує основні процеси, що повинні бути вдосконалені і мають розвиватися, з метою посилення конкурентних переваг. Значення цієї складової фокусуються на процесах, що здійснюють основний внесок на шляху досягнення поставлених фінансових результатів і задоволення клієнтів.

Звісно всі чотири складові системи і показники, що оцінюють їх діяльність мають причинно-наслідковий зв'язок. Так, наприклад, якщо за основну мету взяти збільшення чистого прибутку від надання послуг, то в можливими наслідками можуть бути такі, як підвищення лояльності зі сторони вже існуючих клієнтів і збільшення кількості нових залучених клієнтів. У свою чергу, такі наслідки, як підвищення лояльності зі сторони вже існуючих клієнтів і збільшення кількості нових залучених клієнтів, мають причину підвищення якості надання послуг, зменшення невиконаних контрактів протягом періоду, збільшення швидкості надання послуг, підвищення якості обслуговування, що є результатом підвищення кваліфікації персоналу.

Щодо четвертої складової навчання та розвитку потрібно зазначити, що для забезпечення тривалого перебування, просування на ринку, бізнес має інвестувати кошти в підвищення кваліфікації працівників, інформаційне забезпечення, що надто важливе в умовах змін. Фірма має цінувати власних співробітників, адже саме вони дозволяють їй досягти бажаного результату. Основні переваги адаптивної моделі в тому, що вона пронизує всю структуру

підприємства й ініціює узгоджені оперативні дії персоналу, що спрямовані на реалізацію стратегії. Вся інформація, пов'язана зі стратегічними цілями, є доступною працівникам всіх рівнів. Опрацьована і проаналізована інформація, узгоджена з тактичними і стратегічними аспектами діяльності, стає певним знанням. Наявність такого корпоративного знання – головна цінність підприємства, важливий елемент прийняття узгоджених ефективних рішень.

Для ефективного функціонування моделі потрібно відзначити наступне:

- узгодженість і наявність стратегії фірми;
- реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях у поєднанні з контролем показників;
- доведення стратегії фірми до кожного працівника;
- універсальність застосування і швидка адаптація до змін;
- апеляція, звернення до системи мотивації персоналу в залежності від досягнутих результатів;
- підтримка з боку керівництва.

Для того, щоб виявити значення адаптивної бізнес-моделі, варто визначитися з показниками її оцінки. Визначення показника несе в собі навіть стратегічний характер і допомагає конкретизувати ту чи іншу діяльність з фінансового блоку.

На сьогоднішній день більшість фірм вважає ефективною ту діяльність, яка надає прибуток. Проте, якщо вкласти ті самі кошти в інший бізнес, може виявитись, що вони можуть працювати набагато ефективніше.

Для зазначеної адаптивної бізнес-моделі було обрано показник економічної доданої вартості, який буде спеціальною системою управління, допомогою у прийнятті управлінських рішень. Показник економічної доданої вартості (EVA) оцінює додавання вартості до інвестицій акціонерів. Отже, застосування адаптивної бізнес-моделі, що має на меті створення додаткової

цінності для акціонерів і застосування показника EVA, є досить актуальними в умовах високої конкуренції на ринку.

Наочно продемонструємо дію моделі на прикладі підприємства «КЗТ–Суми» ВАТ «Київзовніштранс».

Якщо ми створюємо нову бізнес-модель для даного підприємства, то перш за все визначаємося з тим, хто стане відповідальним за її успішну реалізацію. Тому запропоновано використати існуючу організаційну структуру (рис.1.6).

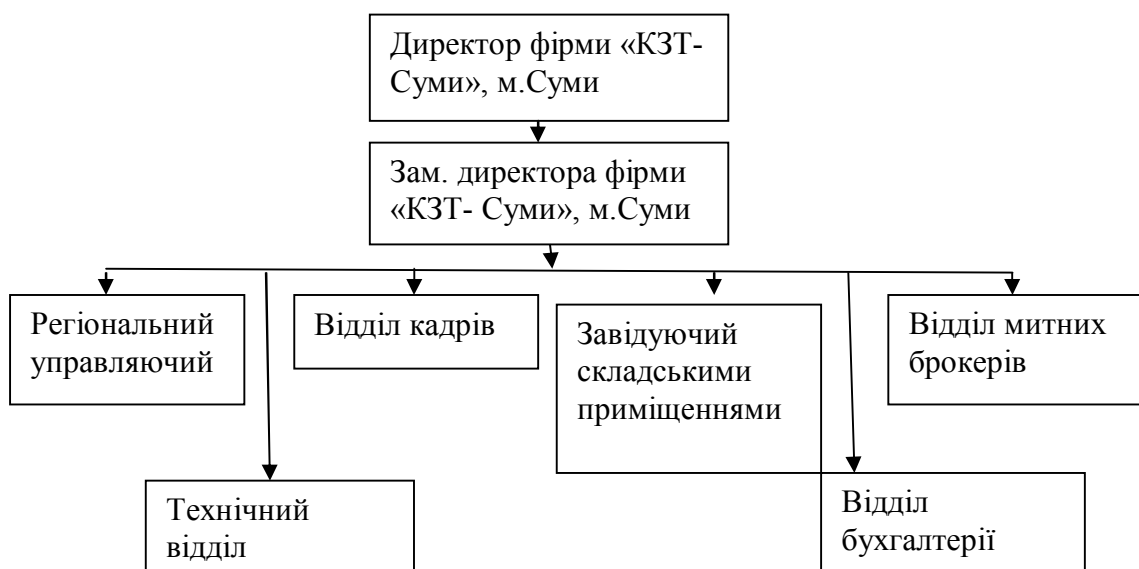


Рисунок 1.6 – Організаційна структура фірми

На досліджуваному підприємстві за впроваджувану адаптивну бізнес-модель має відповідати керівництво «КЗТ – Суми» ВАТ «Київзовніштранс», адже керівник фірми наділений всіма менеджерськими якостями для успішної реалізації запропонованих заходів.

Визначимо значення показника EVA для досліджуваного підприємства. Згідно з прогнозованими оцінками, отриманими експертним методом, протягом двох років (2010 і 2011 рр.) доходи підприємства будуть зростати на 15%. При цьому собівартість, адміністративні витрати й інші операційні

витрати будуть в середньому зростати на 5%. Оцінимо вартість підприємства, якщо структура капіталу стабільна і після другого (2011 р.) року прогноз також буде стабільний. За формулою 1.1 розрахуємо значення показника:

$$EVA = NOPAT - CE * WACC \quad (1.1),$$

де EVA – економічна додана вартість;

NOPAT – чистий операційний прибуток після вирахування податку на прибуток і відсотків по кредитах;

CE*WACC – інвестований капітал * середньозважену вартість капіталу.

Таблиця 1.1 – Розрахунок доданої економічної вартості для «КЗТ–Суми» ВАТ «Київзовніштранс»

Показники, тис.грн.	2009	2010	2011
Дохід	2737,1	3147,67	3619,82
Витрати	1585,43	1664,7	1747,94
Прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ = Дохід - Витрати)	1151,67	1482,4	1871,88
Відсотки по кредиту (І)	–	–	–
Прибуток до оподаткування (ЕВТ = ЕВІТ - І)	1151,67	1482,4	1871,88
Чистий прибуток (Е = ЕВТ – (ЕВТ * 0,25))	863,75	1111,8	1403,91
Чистий операційний прибуток після вирахування податку на прибуток і відсотків за кредитами (NOPAT)	863,75	1111,8	1403,91
Інвестований капітал (СЕ) * Середньозважена вартість капіталу (WACC = 25%)	9,63	9,63	9,63
Додана економічна вартість (EVA)	854,14	1102,17	1394,28

Показник доданої економічної вартості показує економічний прибуток, що отриманий підприємством після вирахування всіх витрат на капітал. Доцільність використання ґрунтується на тому, що інвестори (кредитори та власники) повинні отримати компенсацію за взятий на себе ризик за вкладений капітал.

Можна зробити висновок, що підприємство оцінюється ринком досить позитивно.

Більшість відомих економістів пропонують заходи для підвищення показника EVA [9]. Визначені шляхи реалізуються в конкретних заходах, що здійснюються підприємством:

1. Збільшення прибутку при використанні попереднього обсягу капіталу можна досягти шляхом: 1) освоєння нових видів робіт, послуг; освоєння нових ринків (нових сегментів ринку); освоєння більш рентабельних, суміжних ланок технологічного ланцюга; 2) збільшення обороту, маржі, підвищення оборотності активів і зниження витрат.

2. Зменшення обсягу наявного капіталу за збереження прибутку на попередньому рівні досягається шляхом: 1) ліквідації (продажу) збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності; 2) оптимізація необхідного капіталу, для чого треба співпрацювати з найнадійнішими контрагентами, управляти дебіторською заборгованістю і перерозподіляти капітал між лініями бізнесу. Необхідно стримувати зростання бізнесу, який потребує більших вкладень капіталу, і інвестувати в напрямки, які потребують менших коштів.

3. Зменшення витрат на залучення капіталу:

- зміна структури капіталу;
- управління вартістю капіталу компанії зводиться до роботи з кредиторами із залучення дешевших кредитів і регулювання структури капіталу. Для цього необхідно зберігати рівновагу між вартістю власних і залучених коштів. Так, залучити кредит часто виявляється

Для правильної побудови діяльності керівництва, застосовуючи показник доданої економічної вартості, потрібно чітко дати зрозуміти, що в роботі підприємства використовується акціонерний капітал, який варто нарощувати. Потрібно також дати зрозуміти кожному працівнику, що розрахунок EVA проходить послідовні етапи і відображає оцінку внеску кожного працівника. Після розрахунку і аналізу цього показника потрібно

затвердити план заходів щодо його підвищення, а найбільш наполегливих працівників мотивувати і заохочувати, згідно з концепцією адаптивної бізнес-моделі. На основі даного показника можливо також розрахувати вартість підприємства для «КЗТ – Суми» «ВАТ Київзовніштранс», що є не менш важливим.

$$V = CI + \sum_{i=1}^n PV(EVA) \quad (1.2),$$

де CI – вкладення власників підприємства (власний капітал + додана економічна вартість);

PV – поточна вартість майбутньої доданої економічної вартості.

Для «КЗТ–Суми» «ВАТ Київзовніштранс» вартість підприємства складе:

$$V = (38,5 + 854,14) + \frac{1102,17}{(1+0,25)} + \frac{1394,28}{(1+0,25)^2} + \frac{1394,28}{0,25*(1+0,25)^2} = 5512,17 \text{ тис. грн.}$$

Вартість бізнесу як оціночний критерій дозволяє уникнути помилок при аналізі його діяльності. З ростом вартості фірми збільшується капітал, вкладений у неї акціонерами, що дозволяє одержати дохід від перепродажу н акцій, які їм належать. Тільки зростання вартості підприємства є загальною метою та критерієм ефективності для всіх учасників діяльності бізнесу і збігається з їх різноманітними інтересами.

При комплексному підході до управління вартістю фірми «КЗТ–Суми» ВАТ «Київзовніштранс» виконуються наступні взаємопов'язані види робіт:

- побудова бізнес-моделі підприємства;
- виявлення чинників, що впливають на вартість суб'єкта підприємництва;
- вибір алгоритму розрахунку і оцінки вартості підприємства;
- розробка системи показників оцінки діяльності підрозділів і працівників фірми;
- моніторинг і актуалізація, конкретизація бізнес-моделі підприємства.

Отже, запропонована адаптивна бізнес-модель, а також управління ефективністю спрямовано на якісне поліпшення всіх стратегічних та оперативних рішень на різних рівнях управління за рахунок концентрації

зусиль усіх учасників бізнес-процесів на ключових факторах створення вартості бізнесу та управління ними.

Список використаної літератури:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с. – ISBN 0-415-30417-2.
2. Каплан Р., Нортон Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс]: – http://www.intalev.ru/agregator/marketing/id_3058/.
3. Каплан, Р. Організація, орієнтована на стратегію [Текст] / Р. Каплан Р., Нортон Д. – ЗАО «Олімп-бізнес», 2004. – 414с.
4. Виноградський, М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. [Текст] / М. Д. Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М.Шкопова. М. – Київ. економ. ін-т менеджменту «ЕКОМЕН». – К.: Кондор, 2004. – 596 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка. – Київ : Центр навчальної літератури , 2006. – 792 с.
6. Коупленд Т. «Стоимость компаний оценка и управление» [Текст] / Т. Коупленд, Т. Котллер, Дж. Муррин [3 –е изд. перераб. и доп.] \ Пер. с англ. – М. ЗАО « Олимп-Бизнес» , 2005. – 576 с.: ил. ISBN 5 – 901028- 98 – 8 (рус.).
7. Макогон Ю.В. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование [Текст] : Учеб. для студ. экон. спец. вузов / Ю.В. Макогон. – [2-е изд., перераб. и доп]. – Донецк: Альфа-пресс, 2004. – 343 с.: рис., табл. – Библиогр.: с. 274-277. – ISBN 966-8510-03-8. – рус.
8. Тарасюк Г.М. Управління проектами [Текст] : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2006. – 320с.
9. Хабаров, М. Управление компанией с помощью EVA [Текст] / М. Хабаров. Финансовый директор, 2004. – С. 12.