

УДК 65.011.3

Ненно І. М.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

## БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ

Досліджено термінологічний апарат бізнес-моделі. Конкретизовано конструктивне визначення бізнес-моделі. На прикладі морських торговельних портів України розраховано елементи декомпозиції показників бізнес-моделі: оборотні та необоротні активи, довгострокові та короткострокові зобов'язання, виручка, прибуток від фінансової та операційної діяльності. Визначено тип бізнес-моделі типового морського торговельного порту України.

**Ключові слова:** бізнес-модель, декомпозиція показників, морський торговельний порт.

**Постановка проблеми.** Прийняття ефективних управлінських рішень – це єдиний шлях до успішного розвитку підприємства. Необхідність удосконалення систем підтримки прийняття таких рішень та визначення ключових елементів внутрішньоорганізаційного розвитку з кінця ХХ ст. привело до розповсюдження концепції бізнес-моделі серед конкурентоспроможних підприємств. Прагнення сталого розвитку та підвищення прибутковості державних компаній, якими є морські торговельні порти України, бюджетоутворюючі підприємства країни, і є причиною актуальності обраної теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зацікавленість концепцією бізнес-моделі виникла в 1990-ті роки. Сьогодні дослідження термінологічного апарату бізнес-моделі відбувається з використанням описативних чи конструктивних визначень. Конструктивні зосереджуються на побудові системи (А. Остервальдер, І. Піньє, Н. Стрекалова, Т. Вашакмадзе та ін.) [1–3], тоді як описативні встановлюють характеристики поняття (Р. Аміт, С. Зотт, Дж. Ліндер, Р. Розенблюм, Г. Сміт, С. Шафер та ін.) [4–6]. Спільним є те, що в обох підходах бізнес-модель описує, як саме компанія здійснює свій бізнес із метою створення вартості.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Огляд існуючих робіт із теми дослідження свідчить, що різні автори виокремлюють різні аспекти процесу створення вартості в рамках бізнес-моделі. Досі відсутня єдина дослідницька думка щодо визначення сутності бізнес-моделі, не вистачає практичних рекомендацій з її створення та розробки, аналізу ефективності. Разом із цим саме подальше дослідження бізнес-моделі може вдосконалити форми співробітництва та взаємодії сучасних підприємств.

**Мета статті** полягає у проведенні оцінки компонентів декомпозиції бізнес-моделі морських торговельних портів України. Для досягнення мети послідовно вирішується низка завдань, зокрема аналіз термінологічних підходів до бізнес-моделі по описативних та конструктивних визначеннях; узагальнення методології аналізу бізнес-моделі; розрахунок ключових показників декомпозиції бізнес-моделі морських торговельних портів України в 2012–2014 рр.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конструктивні визначення, запропоновані А. Остервальдером, І. Піньє, Н. Стрекаловою, Т. Вашакмадзе. А. Остервальдер та І. Піньє, визначають бізнес-модель як обґрунтування того, як організація створює, зберігає та підвищує свою вартість [1, с. 14]. Автори виокремлюють дев'ять блоків бізнес-моделі, зокрема:

1. Сегмент споживачів. Організація працює для одного чи декількох сегментів.

2. Цінова пропозиція. Метою формування цінової пропозиції є вирішення проблем споживачів та задоволення їхніх потреб за внесення певного грошового еквіваленту.

3. Канали. Цінова пропозиція доводиться до свідомості споживача через комунікації, які побудовані по майбутніх каналах продажів.

4. Стосунки зі споживачами, які встановлюються та підтримуються за кожним сегментом споживачів.

5. Потоки доходів. Вони є результатом задоволених цінових пропозицій, які було запропоновано споживачам.

6. Ключові ресурси. Вони включають активи, які необхідні для формування пропозицій та інших вищевказаних елементів.

7. Ключова діяльність. Підприємство зосереджується на виконанні низки ключових видів діяльності.

8. Ключові партнерства. Окремі види діяльності та поставка ресурсів можуть бути передані в аутсорсинг за межі організації.

9. Структура витрат. Елементи бізнес-моделі відображаються у структурі витрат.

А. Остервальдер виділяє три типи цілей корпорацій, які можуть співіснувати одночасно: орієнтація на продуктові інновації, управління відносинами з клієнтами, інфраструктурний менеджмент [1, с. 59]:

– із позиції втілення продуктивних інновацій необхідна висока швидкість розробки та втілення послуг та продуктів, які очікуються споживачами; виживання в конкурентному середовищі; відповідна тарифна політика, мотивація талановитих творчих професійних співробітників;

– формування стосунків 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 їхньої окупності та використання ефекту масштабу. Сучасна інфраструктура необхідна для надбання конкурентних переваг та отримання домінуючої ролі в галузі. Принципами конкурентної боротьби можна визначити фокусування на витратах, стандартизація стресових ситуацій, передбачуваність, ефективність.

Відкрита бізнес-модель може бути використана компанією для створення та зберігання вартості шляхом систематичного співробітництва з партнерами. Це може відбуватися шляхом використання зовнішніх ідей усередині підприємства чи шляхом упровадження ідей та використання активів підприємства його партнерами. Терміни «відкрита інновація» та «відкрита бізнес-

модель» – це два поняття, які стосуються дослідницького процесу, що направлений на зовнішнє середовище. Розповсюдження концепції бізнес-моделі пов'язане з популярністю моделі відкритої інновації, яка стає джерелом конкурентного прориву. Можливість створити вищу вартість та краще використовувати дослідницькі результати з'являється через інтеграцію зовнішніх знань, інтелектуальної власності та нових продуктів в інноваційний процес. Більше того, продукти, технології, знання та інтелектуальна власність, які створені в організації, можуть бути джерелом прибутку та монетизації через перетворення їх на такі, що доступні зовнішнім партнерам завдяки ліцензуванню, створенню спільних підприємств, spin-off-компаній.

Постійне вдосконалення, гнучкість, зміна стратегії знаходить відображення в бізнес-моделі як втіленні характеристик підприємства, що зорієнтоване на пошук нових ринкових можливостей, ринкові пропозиції тих новацій, які упереджують потреби клієнтів. Результатами функціонування бізнес-моделей стають мережеве співробітництво, створення інтегрованих корпоративних структур. Окрім того, бізнес-модель виступає однією з форм управління знаннями.

Н.Д. Стрекалова проаналізувала більш 24-х визначень бізнес-моделі та запропонувала розподілити категоріально-понятійні підходи на економічний, операційний, стратегічний, інтегральний та структурний [2, с. 97]. Вона, зокрема, запропонувала структуру основних компонентів бізнес-моделі. На думку Н.Д. Стрекалової, бізнес-модель – це насамперед концептуальний інструмент для дослідження складного об'єкту (бізнес-системи), який відображає логіку ведення бізнесу. Він характеризує основні елементи бізнесу, стосунки та систему зв'язків (механізм) об'єкта із зовнішнім середовищем, що дає змогу створити спрощене цілісне уявлення про бізнес та відобразити його найбільш суттєві характеристики того, яка споживча цінність і як вона створюється, кому й як доставляється, яким чином використовуються ресурси та можливості з метою створення стійких конкурентних переваг, отримання доходу та прибутку [2, с. 96]. У рамках розробленої методології системного аналізу елементів бізнес-моделі Н.Д. Стрекалова пропонує проводити статичне, динамічне, контрольне та прогнозне вимірювання по таким системним компонентам, як: функція та цілі бізнесу, пропозиція цінності, ринок, процесор (ланцюг створення цінності, ключові ресурси, каталізатор,

людські ресурси), конкурентна стратегія, мережа бізнесу, економічна модель.

Т. Вашакмадзе стверджує [3, с. 37], що існує прямий зв'язок між вартістю компанії як сукупністю дисконтованих потоків майбутніх доходів та бізнес-моделлю, яку вона використовує. Він вважає, що з фінансової точки зору бізнес-модель будь-якої компанії можна описати як множення рентабельності продажів та оборотності активів. У результаті Т. Вашакмадзе пропонує 12-факторну декомпозицію рентабельності власного капіталу. У ній рентабельність продажів декомпонується на чотири фактори, що дає змогу зрозуміти, на яких рівнях втрачається прибуток та чи спроможна існуюча бізнес-модель покривати собівартість. Оборотність активів декомпонується на шість факторів, щоб побачити, як огортаються активи протягом року. Коефіцієнт фінансової залежності декомпонується на два фактори, для того щоб коректніше аналізувати боргове навантаження та його вплив на рентабельність.

На думку дослідників, які сформулювали дескриптивне визначення, бізнес-модель – це:

1. Інструмент репрезентації вартості, яка створюється підприємством [4].
2. Систематичний опис механізму взаємодії з бізнес-партнерами [5].
3. Когнітивний ресурс конвертації технологічних розробок в економічну віддачу [6].

Дослідимо бізнес-модель за визначенням Т. Вашакмадзе на прикладі морських торговельних портів України. Зокрема, методологія дослідження спирається на динамічне вимірювання оборотних активів, зобов'язань та прибутку від операційної та фінансової діяльності (табл. 1–7).

Зменшення обсягу необоротних активів морських торговельних портів у 2013 р. у середньому на 32% пов'язане з намаганням зменшити свої витрати на довгострокові капітальні проекти. Соціально-економічна, політична ситуація в країні не дає портам змоги реалізовувати свої довгострокові інвестиційні проекти розвитку у зв'язку зі значними ризиками невиконання зобов'язань, зменшення доходів від господарської діяльності. У 2014 р. тенденція зменшення показника необоротних активів залишилася, але меншими темпами.

У табл. 2 представлена динаміка оборотних активів морських торговельних портів у 2012–2014 рр. Як і необоротні активи, оборотні в 2013 р. зменшились у середньому на 31%. Збільшення на 50% у 2014 р. свідчить про те, що порти намагаються знизити економічні ризики та збільшити свою платоспроможність за рахунок більш ліквід-

Таблиця 1

## Необоротні активи морських торговельних портів у 2012–2014 рр., тис. грн.

Показник	2012		2013		2014	
	значення	значення	зміна	значення	зміна	
Бердянський МТП	199 497	230 285	15%	218 610	-5%	
Ізмаїльський МТП	207 696	391 841	89%	377 993	-4%	
Іллічівський МТП	1 660 374	1 548 988	-7%	1 449 809	-6%	
Маріупольський МТП	1 386 433	1 736 476	25%	1 680 772	-3%	
Миколаївський МТП	370 911	212 159	-43%	210 447	-1%	
Одеський МТП	3 527 675	1 580 321	-55%	1 483 255	-6%	
МТП «Октябрьск»	158 262	276 484	75%	264 276	-4%	
Ренійський МТП	125 442	33 078	-74%	32 432	-2%	
Скадовський МТП	14 665	22 305	52%	21 027	-6%	
МТП «Южний»	3 634 902	1 671 125	-54%	1 572 949	-6%	
<b>Всього</b>	<b>11 285 857</b>	<b>7 703 062</b>	<b>-32%</b>	<b>7 311 570</b>	<b>-5%</b>	

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП

них активів. Винятком є Ренійський морський торговельний порт, обсяг оборотних активів якого зменшився в 2014 р. на 10%.

У 2013 р. довгострокові зобов'язання морських торговельних портів знизилась на 33%, а в 2014 р. – на 2% (табл. 3).

Одеський морський торговельний порт стрімко знизив довгострокові зобов'язання в 2013 р. (на 501млн. грн.) за рахунок погашення довгострокового кредиту та відмови від довгострокових проєктів в умовах політичної та соціальної нестабільності. Зростання довгострокових зобов'язань у 2013 р. на 283% в Ізмаїльському морському торговельному порту пов'язано зі збільшенням відстрочених подат-

кових зобов'язань унаслідок виникнення тимчасової різниці між балансовою вартістю активів та оцінкою цих активів, яка використовується з метою оподаткування.

Як й інші показники фінансового стану, короткострокові зобов'язання морських торговельних портів демонструють у 2012–2014 рр. відповідну загальноекономічній ситуації в країні динаміку. У 2013 р. значення показника знизилось на 49%, а в 2014 р. – на 22% (табл. 4).

Одеський морський торговельний порт знизив короткострокові зобов'язання на 145 млн. грн. за рахунок погашення заборгованості за товари, роботи та послуги. У цілому зниження довго- та короткострокової заборгованості свідчить про під-

Таблиця 2

## Оборотні активи морських торговельних портів у 2012–2014 рр., пис. грн.

Показник	2012	2013		2014	
	значення	значення	зміна	значення	зміна
Бердянський МТП	43 613	34 067	-22%	89 438	163%
Ізмаїльський МТП	36 275	24 946	-31%	45 589	83%
Іллічівський МТП	349 500	330 339	-5%	458 781	39%
Маріупольський МТП	825 251	625 996	-24%	903 728	44%
Миколаївський МТП	104 878	38 337	-63%	46 092	20%
Одеський МТП	428 685	224 319	-48%	378 564	69%
МТП «Октябрьск»	63 993	48 695	-24%	97 941	101%
Ренійський МТП	4 798	6 046	26%	5 427	-10%
Скадовський МТП	3 290	2 996	-9%	3 104	4%
МТП «Южный»	797 825	499 835	-37%	729 673	46%
<b>Всього</b>	<b>2 658 108</b>	<b>1 835 576</b>	<b>-31%</b>	<b>2 758 337</b>	<b>50%</b>

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП

Таблиця 3

## Довгострокові зобов'язання морських торговельних портів у 2012–2014 рр., тис. грн.

Показник	2012	2013		2014	
	значення	значення	зміна	значення	зміна
Бердянський МТП	80	0	-100%	0	0%
Ізмаїльський МТП	18 360	70 292	283%	69 166	-2%
Іллічівський МТП	132 342	67 949	-49%	67 532	-1%
Маріупольський МТП	62 178	45 578	-27%	45 578	0%
Миколаївський МТП	12 881	2 822	-78%	7 144	153%
Одеський МТП	590 636	89 594	-85%	89 183	0%
МТП «Октябрьск»	0	0	0%	0	0%
Ренійський МТП	0	0	0%	0	0%
Скадовський МТП	4 508	1 703	-62%	4 203	147%
МТП «Южный»	511 560	615 145	20%	591 518	-4%
<b>Всього</b>	<b>1 332 545</b>	<b>893 083</b>	<b>-33%</b>	<b>874 324</b>	<b>-2%</b>

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП

Таблиця 4

## Короткострокові зобов'язання морських торговельних портів у 2012–2014 рр., тис. грн.

Показник	2012	2013		2014	
	Значення	значення	зміна	значення	зміна
Бердянський МТП	14 100	7 245	-49%	21 861	202%
Ізмаїльський МТП	44 430	38 375	-14%	25 623	-33%
Іллічівський МТП	96 645	102 755	6%	111 343	8%
Маріупольський МТП	87 032	57 839	-34%	97 311	68%
Миколаївський МТП	26 484	2 395	-91%	3 119	30%
Одеський МТП	160 312	15 016	-91%	34 053	127%
МТП «Октябрьск»	21 388	15 905	-26%	16 008	1%
Ренійський МТП	16 209	8 925	-45%	7 282	-18%
Скадовський МТП	11 219	3 726	-67%	5 061	36%
МТП «Южный»	141 927	66 904	-53%	68 645	3%
<b>Всього</b>	<b>619 746</b>	<b>319 085</b>	<b>-49%</b>	<b>390 306</b>	<b>22%</b>

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП

вищення фінансової стійкості та платоспроможності, зменшення ризику банкрутства в умовах нестабільності

Динаміка виручки від реалізації вказує, що товарообіг у 2013 р. зменшився на 24%, у 2014 р. – на 22%. Більша частка в цьому зниженні припадає на порти Чорноморського басейну, зокрема на Миколаївський, Іллічівський та Одеський, частка яких у сукупному значенні показника виручки від реалізації становила 38%. Їхня сукупна виручка зменшилась на 723,5 млн. грн., що становить 62% від сукупного зниження виручки в галузі. У 2014 р. їхня сукупна виручка знизилась на 491,5 млн. грн., що становить 60% від сукупного зниження виручки в галузі (табл. 5).

Прибуток від операційної діяльності знизився в 2013 р. на 54%. Це пов'язано з тим, що підприємства не змогли швидко зреагувати на соціально-політичну та економічну ситуацію та знизити свої видатки та собівартість (табл. 6).

У 2014 р. динаміка прибутку від операційної діяльності вказує на те, що за зменшення виручки від реалізації на 22% прибуток збільшився на 15% за рахунок зміни структури собівартості. Підприємства в цілому обрали стратегію стабілізації свого фінансового стану та поліпшення показників ліквідності.

Динаміка прибутку від фінансової діяльності в 2013 р. та 2014 р. відповідає динаміці прибутку від операційної діяльності. У 2013 р. відбулося

Таблиця 5

## Виручка від реалізації морських торговельних портів у 2012–2014 рр., тис. грн.

Показник	2012		2013		2014	
	значення	значення	зміна	значення	зміна	
Бердянський МТП	182 270	136 931	-25%	143 675	5%	
Ізмаїльський МТП	170 689	141 644	-17%	210 229	48%	
Іллічівський МТП	873 614	659 002	-25%	503 322	-24%	
Маріупольський МТП	1 022 945	923 193	-10%	728 096	-21%	
Миколаївський МТП	244 389	92 789	-62%	19 881	-79%	
Одеський МТП	814 477	457 155	-44%	194 255	-58%	
МТП «Октябрьск»	203 615	153 863	-24%	170 632	11%	
Ренійський МТП	31 091	44 571	43%	40 183	-10%	
Скадовський МТП	4 802	5 762	20%	1 372	-76%	
МТП «Южний»	1 335 879	1 097 590	-18%	879 438	-20%	
<b>Всього</b>	<b>4 883 771</b>	<b>3 712 500</b>	<b>-24%</b>	<b>2 891 083</b>	<b>-22%</b>	

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП

Таблиця 6

## Прибуток від операційної діяльності морських торговельних портів у 2012–2014 рр., тис. грн.

Показник	2012		2013		2014	
	значення	значення	зміна	значення	зміна	
Бердянський МТП	12 077	1 264	-90%	34 805	2654%	
Ізмаїльський МТП	-24 993	-10 259	-59%	36 900	-460%	
Іллічівський МТП	131 535	-59 621	-145%	52 600	188%	
Маріупольський МТП	559 976	396 624	-29%	380 256	-4%	
Миколаївський МТП	97 846	18 249	-81%	1 201	-93%	
Одеський МТП	526 668	233 680	-56%	141 523	-39%	
МТП «Октябрьск»	35 051	-13 603	-139%	47 214	-447%	
Ренійський МТП	-13 808	1 865	-114%	1 167	-37%	
Скадовський МТП	-2 993	-4 614	54%	-4 941	7%	
МТП «Южний»	487 930	265 325	-46%	265 346	0%	
<b>Всього</b>	<b>1 809 289</b>	<b>828 910</b>	<b>-54%</b>	<b>956 071</b>	<b>15%</b>	

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП

Таблиця 7

## Прибуток від фінансової діяльності морських торговельних портів у 2012–2014 рр., тис. грн.

Показник	2012		2013		2014	
	значення	значення	зміна	значення	зміна	
Бердянський МТП	12 442	-4 592	-137%	34 549	-852%	
Ізмаїльський МТП	-26 316	-17 376	-34%	36 905	-312%	
Іллічівський МТП	140 988	-68 279	-148%	49 753	-173%	
Маріупольський МТП	538 358	382 052	-29%	364 286	-5%	
Миколаївський МТП	97 612	-8 766	-109%	1 226	-114%	
Одеський МТП	525 060	229 723	-56%	141 510	-38%	
МТП «Октябрьск»	35 065	-27 378	-178%	47 289	-273%	
Ренійський МТП	-14 496	1 501	-110%	1 739	16%	
Скадовський МТП	-3 261	-4 831	48%	-4 947	2%	
МТП «Южний»	535 876	246 614	-54%	285 604	16%	
<b>Всього</b>	<b>1 841 328</b>	<b>728 668</b>	<b>-60%</b>	<b>957 914</b>	<b>31%</b>	

Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП



зниження на 60%, а в 2014 р. – зростання на 31% (табл. 7).

Більша частка у зниженні фінансового прибутку в 2013 р. прийшла на порти Чорноморського басейну (Миколаївський, Іллічівський, Одеський), частка яких у сукупному прибутку від фінансової діяльності становила 38%. Скупний прибуток від фінансової діяльності знизився на 611 млн. грн., що становить 55% від сукупного зниження виручки в галузі.

Порівняємо бізнес-моделі МТП України та основні декомпозиції показників діяльності за методикою Т. Вашакмадзе (табл. 8).

Розрахунки, представлені в табл. 8, демонструють, що МТП «Октябрьск» та Бердянський МТП мають найбільш ефективну бізнес-модель.

**Висновки.** У результаті дослідження конструктивних та дескриптивних визначень можна визначити, 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.

Методологія аналізу бізнес-моделі представляє собою її вимірювання через оцінку декомпозиції показників рентабельності власного капіталу.

Таблиця 8

### Бізнес-моделі морських торговельних портів у 2014 р. за методикою Т. Вашакмадзе

Показник	Рентабельність власного капіталу	Значення виміру бізнес-моделі
Бердянський МТП	0,11	5,06
Ізмаїльський МТП	0,09	4,5
Іллічівський МТП	0,03	0,78
Маріупольський МТП	0,14	3,92
Миколаївський МТП	-	-
Одеський МТП	0,08	0,8
МТП «Октябрьск»	0,13	6,11
Ренійський МТП	0,05	5,3
Скадовський МТП	-0,21	-1,05
МТП «Южний»	0,12	4,56

*Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності МТП та [3, с. 38]*

Розрахунок ключових показників декомпозиції бізнес-моделі на прикладі морських торговельних портів України засвідчив, що найбільш ефективні бізнес-моделі демонструють МТП «Октябрьск» та Бердянський МТП.

Перспективою подальшого розвитку в цьому напрямі є прогнозне вимірювання даних показників, засноване на побудові бізнес-моделі по напрямках прийняття стратегічних рішень.

#### Список використаних джерел:

- Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. – 288 p.
- Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анали за / Н.Д. Стрекалова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 92. – С. 95–105.
- Вашакмадзе Т.Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании / Т.Т. Вашакмадзе // Экономика и жизнь. – 2012. – № 16(45). – С. 35–45.
- Shafer S.M. The power of business models. // S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder // Business Horizons. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 199–207.
- Amit R. Value creation in e-business. / R. Amit, C. Zott. // Strategic Management Journal. – 2001. – № 22. – P. 493–520.
- Chesbrough H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. / H.W. Chesbrough // Industrial and Corporate Change. – 2002. – № 11. – P. 529–555.

**Ненно И. М.**

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ МОРСКОГО ТОРГОВОГО ПОРТА

#### Резюме

Исследован терминологический аппарат бизнес-модели. Конкретизовано конструктивное определение бизнес-модели. На примере морских торговых портов Украины рассчитаны элементы декомпозиции показателей бизнес-модели: необоротные и оборотные активы, долгосрочные и краткосрочные обязательства, выручка и прибыль от финансовой и операционной деятельности. Определен тип бизнес-модели типового морского торгового порта Украины.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, декомпозиция показателей, морской торговый порт.

**Nyenko I. M.**

Odessa I. I. Mechnikov National University

### BUSINESS MODEL DEVELOPMENT OF THE COMMERCIAL SEA PORT

#### Summary

The business-model terminology was studied. The constructive definition of the business-model was presented. The following elements of the decomposition of business-model indicators were calculated on the example of the sea trade ports of Ukraine: current and non-current assets, short-term and long-term liabilities, revenue, financial and operational profits. The typical business-model of the sea trade port of Ukraine was defined.

**Keywords:** business-model, decomposition of the indicators, sea trade port.