

**Ненно І. М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

**Nyenno I. M.**  
Candidate of Economic Science, Associate Professor,  
Associated Professor at Department of Economics and Management  
Odessa I. I. Mechnikov National University

## ДИНАМІЧНИЙ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МОРСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОРТІВ

### DYNAMIC AND COMPARATIVE ANALYSIS OF THE SEA TRADE PORTS BUSINESS-MODELS

**Анотація.** У статті розглянуто науково-методичні підходи до формування бізнес-моделі. Досліджено компонентну структуру бізнес-моделі. На прикладі морських торговельних портів України проведено динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей. Розраховано елементи декомпозиції показників бізнес-моделі: валова маржа, ефект від комерційних і управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, управління іншими необоротними активами, боргове навантаження, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. Проведено візуалізацію, динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей.

**Ключові слова:** бізнес-модель, рентабельність власного капіталу, морський торговельний порт.

**Постановка проблеми.** Підвищення конкурентоспроможності підприємств та створення доданої вартості ними привертають увагу науковців та практиків в контексті принципів та структури організації бізнесу. Одним із основних винаходів для вирішення цієї задачі стала концепція бізнес-моделі підприємства. Найбільш дієвими, ефективними та довгостроково прибутковими стають організації, які спираються на правильно обрані бізнес-моделі із відповідною компонентною структурою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення бізнес-моделей підприємств було започатковане в 1990-х роках. З часом актуальність цієї концепції тільки підвищується (як з боку вчених, так і з боку практиків менеджменту). Дослідження бізнес-моделей відбувається із використанням описувальних та конструктивних визначень. Конструктивні зосереджуються на побудові системи (А. Остервальдер, І. Пінє, Н. Стрекалова, Т. Вашакмадзе), тоді як описувальні встановлюють характеристики цього поняття (Р. Аміт, С. Зотт, Дж. Ліндер, Р. Розенблюм, Г. Сміт, С. Шафер). В обох випадках бізнес-модель описує, як саме компанія здійснює свій бізнес з метою створення додаткової вартості. Низка авторів розглядає зовнішній вплив на сучасні бізнес-моделі економічного оточення, досліджує їхні характеристики. Увагу Г. Чесбро, Л. Швайцер, Д. Дебелак, Р. Слівоцькі, Л. Фролової, Ф. Симановського привертають класифікаційні підходи до типізації бізнес-моделей. Невирішеною проблемою досі є впровадження практичного підходу до аналізу бізнес-моделі.

**Метою статті** є вдосконалення практичного підходу до розробки бізнес-моделі морського торговельного порту. Для досягнення мети послідовно вирішується низка завдань, зокрема аналіз структури бізнес-моделі; розрахунок ключових показників декомпозиції бізнес-моделі морських торговельних портів України та їхній порівняльний аналіз; візуалізація бізнес-моделей за допомогою ерцгам.

**Виклад основного матеріалу.** Для практичного використання бізнес-моделі конкретизуємо її поняття та кри-

терії формування. На думку Л. Боссіді та Р. Чарана, під терміном «бізнес-модель» слід розуміти дуже давню аналітичну методичку, яка дає реальну можливість охопити повною мірою ті процеси, завдяки яким вдається заробляти гроші [1, с. 16]. Повна та ефективна бізнес-модель можлива тільки за умови гармонізації зовнішнього оточення та фінансових цілей зі внутрішніми можливостями за допомогою так званої ітерації [1, с. 17]. Ітерація відбувається на регулярних засіданнях зі спрямування стратегії компанії. Бізнес-модель дає можливість формувати цілісну картину бізнес-реальності. Автори виділили шість звичних поведінкових моделей, які найчастіше є причиною невдач протягом спроб оцінки дійсності. Це такі моделі, як неповна інформація, вибіркове сприйняття, підміна дійсного бажаним, страх, емоційне осліплення, нереальні прогнози ринкової ситуації. Новітніми факторами зовнішнього впливу є:

1) існування економік-зомбі; Йозеф Шумпетер впровадив термін творчої деструкції капіталізму для опису процесу заміни некомпетентних чи відсталих компаній на більш нових та енергійних гравців, проте ми є свідками державно-приватної підтримки збанкрутілих компаній, зокрема в транспортно-логістичній сфері, де заємодавці готові за допомогою кредитно-лізингових інструментів пожвавлювати зомбі-підприємства із надлишковими невикористаними виробничими потужностями, тоді як ефективні державні підприємства приватизуються;

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

О. Березной підкреслює міждисциплінарний характер поняття «бізнес-модель», яким пояснює його недостатню пропрацьованість в літературі з економічної теорії, теорії стратегії й організації, де згадують бізнес-модель без наведення точного визначення [2, с. 66]. Таке визначення включає низку конкретних та основоположних для кожної компанії характеристик: 1) способі створення споживчої вартості та доставки її до цільової

групи споживачів; 2) спосіб генерації прибутку; 3) спосіб використання наявних ресурсів та процесів для стійкої взаємодії механізмів створення споживчої вартості та генерації прибутку, а також забезпечення стійких конкурентних переваг. Він наголошує на відмінності бізнес-моделі від інших інструментів конкурентної боротьби, таких як зменшення цін, послідовне вдосконалення продукту чи випуск на ринок нової продукції. Він вважає, що саме бізнес-модель дає системні зміни, які не обмежуються торгівельною маржею.

У методології систем цим поняттям характеризують «спеціально синтезований для зручності досліджень об'єкт». «Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структура, продукція, способи доставки і обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії компанії, а також критеріїв визначення ділових показників. В бізнес-модель компанії включаються всі ділові функції і всі функціональні взаємостосунки усередині організації. Сюди входять і приватні структури – фінансова модель, організаційна модель, модель збуту продукції, клієнтська модель, виробнича модель, модель дистрибуції, модель постачання тощо. В результаті виникають складні взаємозв'язки і взаємодії між цими моделями і навіть компонентами усередині них» [3].

Узагальнюючи підходи до визначення бізнес-моделі, А. Слівоцькі відзначив, що найбільші відмінності в трактуванні терміна «бізнес-модель» виникають у людей, орієнтованих на технологію, і у людей, орієнтованих на бізнес. Для респондентів, орієнтованих на клієнта, «модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які задачі вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться привертати фахівців із сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і одержує від цього прибуток» [4, с. 9]. Для респондентів, орієнтованих на процеси / ролі (підхід, направлений всередину організації), «бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання

операцій, наявна стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи».

У.Ч. Ким та Р. Моборн у роботі «Стратегія блакитного океану» [5] вважають, що світовий діловий простір можна розподілити на дві частини. Червона частина – це вже відомі наявні ринки. Блакитний простір є вільним від конкуренції, бо в ньому попит може бути створений. Завдання підприємства, яке діє на просторі блакитного океану, – це одночасне досягнення диференціації та скорочення витрат. Ними пропонується 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» (див. рис. 1).

	Зменшення витрат	Створення цінності
Радикальна дія	Скасувати	Створити
Часткова дія	Знизити	Підвищити

Рис. 1. Модель чотирьох дій в бізнес-моделюванні

Побудова нової кривої потребує відповіді на чотири питання:

- 1) вплив яких факторів необхідно значно знизити порівняно з наявними в галузі стандартами;
- 2) які фактори впливу, що вважаються природними в галузі, варто скасувати під час планування розвитку;
- 3) вплив яких факторів слід значно підвищити порівняно з наявними в галузі стандартами;
- 4) які фактори, що не пропонувалися в галузі раніше, слід створити.

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

А. Слівоцькі у роботі «Міграція цінності. Що буде із Вашим бізнесом післязавтра?» [6] досліджує, як мігрує цінність внаслідок змін бізнес-моделей. Він визначає біз-

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

Рис. 2. Механізм формування бізнес-моделі А. Слівоцькі

нес-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 процес міграції цінності в галузі, та підкреслює, що зростання вартості компанії засноване не стільки на технологічних інноваціях, скільки на інноваційних бізнес-моделях. Механізм формування бізнес-моделі він уявляє так (див. рис. 2).

Г. Хемел в дослідженні «На чолі революції» [7] стверджує, що перспективні зміни в компанії можливі за умови свідомого формування бізнес-моделі. Її структурними елементами він вважає клієнтський інтерфейс, ключову стратегію, стратегічні ресурси, ціннісну мережу. Ефективність бізнес-моделі залежить від основних факторів, що визначають потенціал прибутковості (див. рис. 3).

Прибутковість бізнес-моделі, на його думку, підсилюється через чотири категорії: віддача, яка збільшується; нейтралізація конкурентів; стратегічна економія; стратегічна гнучкість. Дві перші категорії він ототожнює із монополією. Тобто вважає, 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: економія на масштабах, економія на фокусі, економія на обсязі. Стратегічна гнучкість забезпечується оптимальним обсягом портфеля продуктів, операційною жвавістю та низьким порогом беззбитковості.

М. Джонсон, Е. Кристенсен та Х. Кагерман [8] вважають, що бізнес-модель складається з таких елементів:

1) ключові ресурси (персонал, технології, продукції, обладнання, інформація, канали поставок, партнерства, альянси тощо); під ключовими розуміємо ті ресурси, які роблять конкретний продукт конкурентоспроможним;

2) ключові процеси (система показників, правила компанії, норми); цей елемент повинен дати уявлення про організації внутрішніх процесів виробництва з метою збільшення його обсягу;

3) запропонована споживачам цінність (ключовий споживач; потреба, яку можна задовольнити; пропозиція підприємства);

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

Перспективна бізнес-модель має бути заснована на чіткому уявленні про те, яку саме потребу задовольнить новий продукт чи послуга, якою формулою прибутку буде забезпечений цей продукт; чи відповідає наявна бізнес-модель організації планам виробництва, продажу та дотримання формули прибутку. Створення бізнес-моделі автори вважають доречним з таких причин:

- наявність можливості 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;

– за умови загрози інноваційних продуктів конкурентів в найдешевшому ціновому сегменті;

– зміна стандартів конкурентної боротьби в результаті трансформації та прогресу галузі.

Вагомий внесок Г. Чесбро – це формулювання шести критеріїв (вимог до бізнес-моделі), виконання яких, на думку дослідника, дає компанії значні конкурентні переваги. Згідно з Г. Чесбро, бізнес-модель має такі функції [9, с. 81]:

1) сформулювати сутність ціннісної пропозиції, тобто цінності, яку створює для користувачів пропозиція, в основі якої лежить дана технологія;

2) ідентифікувати ринковий сегмент, тобто ідентифікувати користувачів, для яких ця технологія корисна, і мету, для якої вона використовуватиметься;

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

4) уточнити механізм генерації доходів для фірми і оцінити структуру витрат, а також цільовий валовий прибуток під час використання пропозиції, враховуючи вибрані варіанти ціннісної пропозиції і структуру ланцюга цінності;

5) описати позиції фірми в мережі цінності, що пов'язує постачальників і замовників, зокрема ідентифікувати потенційних партнерів і конкурентів;

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

Бізнес-модель підприємства виступає як потенційний генератор грошових потоків, що впливає на ринкову вартість організації. При цьому саму вартість компанії створюють певні внутрішні чинники цієї моделі, результатом якої вимірюється рентабельністю власного капіталу (Return On Equity, ROE). Тому на основі цього показника можна проаналізувати і дати оцінку бізнес-моделям компанії.

Рентабельність власного капіталу представимо у вигляді 12-факторної моделі рентабельності власного капіталу ROE. У такому вигляді модель ROE дасть змогу детально проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства [10; 11]. В таблиці 1 представлені дані для проведення детального аналізу рентабельності власного капіталу ROE (Return On Equity).

Результати 12-факторної декомпозиції ROE ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки представлені в таблиці 2.

Необхідно звернути увагу на те, що для розрахунку даних автором було введено такі правила:

- 1) для розрахункових показників рентабельності власного капіталу значення ефекту не може бути негативним, тому якщо фактичне значення показника негативне, то значення для аналізу розраховується як нульове;

Вигоди споживачів		Конфігурація		Обмеження компанії	
Клієнтський інтерфейс	Ключова стратегія	Стратегічні ресурси	Ціннісна мережа		
Виконання та підтримка. Інформація та ідеї. Динаміка стосунків. Структура ціни.	Бізнес-місія. Охоплення продуктів / ринків. Основа диференціації.	Ключові компетенції. Стратегічні активи. Ключові процеси.	Постачальники. Партнери. Клієнти.		
Ефективність	Унікальність	Узгодженість	Двигуни прибутку		

Рис. 3. Елементи бізнес-моделі Г. Хемела

Таблиця 1

Фінансові показники ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки, тис. грн.

№	Показник	Позначення	2012 рік	2013 рік	2014 рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	170 689	141 644	210 229
2	Валовий прибуток	ВП	-3 998	7 600	48 514
3	Прибуток до вирахування відсотків та податків	ЕВІТ	-24 993	-10 259	36 900
4	Прибуток до оподаткування	ПДО	-26 316	-17 376	36 905
5	Чистий прибуток	ЧП	-26 316	-17 376	30 409
6	Грошові кошти	ГК	476	1 209	12 342
7	Дебіторська заборгованість	ДЗ	22 533	10 455	12 628
8	Запаси	З	15 182	12 699	20 095
9	Інші оборотні активи	ІОА	469	742	592
10	Основні засоби	ОС	200 057	388 403	373 763
11	Інші необоротні активи	ІНА	5 254	3 279	4 162
12	Позиковий капітал	ПК	17 407	7 916	1 976
13	Власний капітал	ВК	181 181	308 120	328 793
14	Безвідсоткові зобов'язання	БВЗ	45 383	100 751	92 813

Таблиця 2

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки для 12-факторної моделі ROE

№	Показник	Позначення	Значення для аналізу			Значення для ерцгами		
			2012 рік	2013 рік	2014 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік
1	Валова маржа, %	ВМ	0	5	23	0,00	0,57	2,43
2	Ефект від комерційних і управлінських витрат	ЕКіУВ	0,00	0,00	0,76	0,00	0,00	3,00
3	Ефект від фінансової діяльності	ЕФД	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,00
4	Податковий ефект	ПЕ	0,00	0,00	0,82	0,00	0,00	3,00
5	Управління грошовими коштами, дн.	УГК	1,02	3,12	21,43	3,00	2,73	0,40
6	Управління дебіторською заборгованістю, дн.	УДЗ	48,18	26,94	21,92	0,67	1,20	1,48
7	Управління запасами, дн.	УЗ	32,47	32,72	34,89	1,03	1,02	0,96
8	Управління іншими оборотними активами, дн.	УІОА	1,00	1,91	1,03	1,31	0,69	1,28
9	Управління основними засобами, дн.	УОЗ	427,80	1 000,87	648,93	1,62	0,69	1,07
10	Управління іншими необоротними активами, дн.	УІНА	11,24	8,45	7,23	0,80	1,06	1,24
11	Боргове навантаження	БН	0,096	0,026	0,006	0,44	1,66	3,00
12	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	РБВЗ	0,25	0,33	0,28	1,14	0,88	1,02

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»



Рис. 4. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства

2) для зручності візуалізації ерцгами вводимо граничне значення шкали відносного відхилення, в нашому випадку воно дорівнює 3.

Для аналізу діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки розраховані показники в таблиці 2 можна зобразити у вигляді 12-кінцевої зірки – ерцгами, яка є ефективним інструментом порівняльного аналізу бізнес-моделей. Ерцгама показує, що, чим далі коефіцієнт від центру, тим він краще. Графічне зображення 12-факторної моделі ROE представлено на рис. 4.

Як свідчать розрахунки в таблиці 2 та як наочно видно на ерцгамі, за період 2012–2014 років 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 погіршилося внаслідок того, що величина грошових коштів за 2012–2014 роки збільшилась у 26 разів, тоді як чистий дохід – тільки на 23%.

В таблиці 3 представлені дані для проведення детального аналізу рентабельності власного капіталу ДП «Ренійський морський торговельний порт».

Результати 12-факторної декомпозиції ROE ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки представлені в таблиці 4.

Для аналізу діяльності ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки розраховані показники зобразимо у вигляді ерцгами. Графічне зображення 12-факторної моделі ROE компанії представлено на рис. 5.



Рис. 5. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця 3  
Фінансові показники ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки, тис. грн.

№	Показник	Позначення	2012 рік	2013 рік	2014 рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	31 091	44 571	40 183
2	Валовий прибуток	ВП	-7 520	8 017	9 669
3	Прибуток до вирахування відсотків та податків	ЕВІТ	-13 808	1 865	1 167
4	Прибуток до оподаткування	ПДО	-14 496	1 501	1 739
5	Чистий прибуток	ЧП	-14 496	1 187	1 739
6	Грошові кошти	ГК	464	987	2 122
7	Дебіторська заборгованість	ДЗ	3 104	4 041	1 962
8	Запаси	З	1 161	932	1 303
9	Інші оборотні активи	ІОА	69	86	40
10	Основні засоби	ОС	116 520	31 429	30 755
11	Інші необоротні активи	ІНА	8 922	1 649	1 677
12	Позиковий капітал	ПК	0	0	0
13	Власний капітал	ВК	114 031	30 199	30 577
14	Безвідсоткові зобов'язання	БВЗ	16 209	8 925	7 282

Таблиця 4  
Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2012–2014 роки для 12-факторної моделі ROE

№	Показник	Позначення	Значення для аналізу			Значення для ерцгами		
			2012 рік	2013 рік	2014 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік
1	Валова маржа, %	ВМ	0	18	24	0,00	1,28	1,72
2	Ефект від комерційних і управлінських витрат	ЕКІУВ	0,00	0,23	0,12	0,00	1,98	1,02
3	Ефект від фінансової діяльності	ЕФД	0,00	0,80	1,49	0,00	1,05	1,95
4	Податковий ефект	ПЕ	0,00	0,79	1,00	0,00	1,32	1,68
5	Управління грошовими коштами, дн.	УГК	5,45	8,08	19,28	2,01	1,35	0,57
6	Управління дебіторською заборгованістю, дн.	УДЗ	36,44	33,09	17,82	0,80	0,88	1,63
7	Управління запасами, дн.	УЗ	13,63	7,63	11,84	0,81	1,45	0,93
8	Управління іншими оборотними активами, дн.	УІОА	0,81	0,70	0,36	0,77	0,89	1,72
9	Управління основними засобами, дн.	УОЗ	1 367,91	257,38	279,36	0,46	2,47	2,27
10	Управління іншими необоротними активами, дн.	УІНА	104,74	13,50	15,23	0,42	3,00	2,92
11	Боргове навантаження	БН	0,000	0,000	0,000	0,00	0,00	0,00
12	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	РБВЗ	0,14	0,30	0,24	1,58	0,76	0,95

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ДП «Ренійський морський торговельний порт»

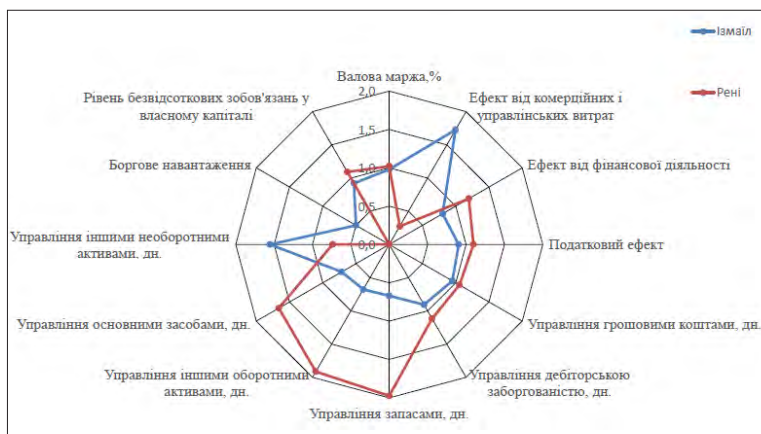


Рис. 6. Ерцгама бізнес-моделей ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський торговельний порт», 2014 рік

Як свідчать розрахунки в таблиці 2 та як наочно видно на ерцгамі, за період 2012–2014 років у бізнес-моделі ДП «Ренійський 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.

Ерцгаму може бути використано також і для порів-

няльного аналізу бізнес-моделей підприємств. Приклад побудови порівняльної ерцгами наведений на рис. 6.

Як свідчить графічне зображення, у 2014 році ДП «Ізмаїльський торговельний порт» отримав перевагу в управлінні за такими показниками, як ефект від комерційних та управлінських витрат, управління необоротними активами та управління іншими оборотними активами, боргове навантаження. Бізнес-модель більш ефективна в ДП «Ренійський морський торговельний порт» за такими показниками, як валова маржа, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі.

**Висновки.** Дослідження базується на фрагментах наявних теорій, проте виходить за їхні рамки. Науковим вкладом автора є проведення динамічного та порівняльного аналізу бізнес-моделей морських торговельних портів. Представлений підхід може бути обґрунтованим трансформації та зміни конфігурації бізнес-моделей. Перспективами досліджень є аналіз бізнес-моделей в різних галузях через визначення переліку видів діяльності, які виконуються для створення доданої вартості.

#### Список використаних джерел:

1. Боссиди Л. Сталкываясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / Л. Боссиди, Р. Чаран ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 288 с.
2. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций / А. Березной // Вопросы экономики. – 2014. – № 9 – С. 65–81.
3. Тарасов С. Глоссарий системного анализа предприятия (проект arbinada.com) / С. Тарасов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru>.
4. Сооляттэ А. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций / А. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 1 (09). – С. 6–15.
5. Ким У.Ч. Стратегия голубого океана / У.Ч. Ким, Р. Моборн. – М : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
6. Хэмел Г. Во главе революции / Г. Хэмел. – СПб. : Best Business Books, 2007. – 368 с.
7. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
8. Обновление бизнес-модели / [М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн] // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – Март. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hbr-russia.ru/issue>.
9. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.
10. Алтухова М. Как оценить бизнес-модель компании / М. Алтухова // Справочник экономиста. – 2014. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/finanalysis/math/business\\_model.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/math/business_model.shtml).
11. Вашакмадзе Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании / Т. Вашакмадзе / Экономика и жизнь. – 2012. – № 16 (45). – С. 35–45.

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические подходы к формированию бизнес-модели. Исследована компонентная структура бизнес-модели. На примере морских торговых портов Украины проведен динамический и сравнительный анализ бизнес-моделей. Рассчитаны элементы декомпозиции показателей бизнес-модели: валовая маржа, эффект от коммерческих и управленческих расходов, эффект от финансовой деятельности, налоговый эффект, управление денежными средствами, управление дебиторской задолженностью, управление запасами, управление другими оборотными активами, управление основными средствами, управление другими необоротными активами, долговая нагрузка, уровень беспроцентных обязательств в собственном капитале. Проведены визуализация, динамический и сравнительный анализ бизнес-моделей.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, рентабельность собственного капитала, морской торговый порт.

**Summary.** The scientific-methodical approaches to business-model were considered in the article. The component structure of the business-model was researched. The dynamical and comparative analysis of the business-models was conducted on the example of the sea trade ports of Ukraine. The following elements of the decomposition of business-model indicators were calculated: gross margin, effect from commercial and managerial costs, effect from financial activity, tax effect, monetary management, debt management, stock management, fixed assets management, management of other non-current assets, debt load, and level of the non-interest liabilities of the equity. The visualization of the business-model, its dynamic and comparative analysis was done.

**Key words:** business-model, return on equity, sea trade port.