Електронне наукове фахове видання **"Ефективна економіка"** включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)
www. economy.nayka.com. ua | № 1, 2019 | 31.01.2019 р.

DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.57

УДК 005.511:338.48

К. С. Стоян,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту туристичної діяльності
Дніпровського гуманітарного університету
В. В. Широка,
магістр кафедри економіки та менеджменту туристичної діяльності
Дніпровського гуманітарного університету

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Kateryna Stojan
Candidate of Economic Sciences,
assistant professor of the economy and tourism activity management department,
Dniprovskii University of the Humanities
Viktoriia Shiroka
Master of the economy and tourism activity management department,
Dniprovskii University of the Humanities

THE THEORETICAL BASIS OF IMPROVEMENT OF BUSINESS MODEL OF TOURISM ENTERPRISES

Розглянуто економічну значущість бізнес-моделі в розвитку туристичного підприємства. Визначені основні задачі, які реалізуються на основі бізнес-моделі в умовах ціннісно-орієнтованого управління туристичними підприємствами. Визначено, що практичним інструментом сучасного методу бізнес-моделювання є наочно розроблена бізнес-модель підприємства, яка включає в себе абсолютно всі аспекти управління підприємством і є базою для вдосконалення бізнес-процесів. Даний інструмент управління є гуманітарним в області моделювання бізнес-процесів, має прикладний характер, на основі якого підприємства оцінюють поточний стан бізнесу та приймають обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства на основі поєднання результатів економічних розрахунків з нейроекономічними знаннями. Визначено структурні елементи бізнес-моделі та їх характеристики, необхідні для пошуку ефективних напрямків вдосконалення. Досліджено теоретичні основи вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства, в результаті чого встановлено, що для виявлення недоліків бізнес-моделі діючого підприємства слід проаналізувати її за кожним окремим елементом за якісними і кількісними показниками. Розроблено алгоритм процесу вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства є системним процесом, що базується на дослідженні максимально доступних масивів інформації за допомогою різноманітних критеріїв оцінювання. Визначено основні етапи алгоритму, показники і чинники, які слід досліджувати та аналізувати.

The economic significance of the business model in the development of a tourist enterprise is considered. The main tasks, which are realized on the basis of business model in the conditions of value-oriented management of tourist enterprises, are determined. It is determined that the practical tool of the modern method of business modeling is a clearly developed business model of the enterprise, which includes absolutely all aspects of enterprise management and is the basis for improvement of business processes. This management tool is a humanitarian in the field of business process modeling, has an applied nature, based on which enterprises evaluate the current state of business and make sound management decisions to improve the enterprise through a combination of the results of economic calculations with neuroeconomic knowledge. The most popular modern approaches to the interpretation of the concept of "business model" are revealed, which are, to some extent, based on the idea that a business model is a conceptual tool that includes a set of elements and their interconnections, and which allows to express the logic of that how the company makes money. Depending on the essence of the definition of the concept of "business model", distinguish two main approaches: focusing on business processes (directed internally) and focusing on the value of the proposal (aimed at the consumer). The structural elements of the business model and its characteristics, which are necessary for finding effective areas for improvement, have been determined. The theoretical basis for improving the business model of a tourist enterprise. As a result, it has been established that in order to identify the shortcomings of the business model of the existing enterprise, it is necessary to analyze it for each individual element in terms of qualitative and quantitative indicators. An algorithm has been developed for improving the business model of a tourist enterprise. Improving the business model of a tourism enterprise is a system process that is based on the study of the maximum available information files using a variety of evaluation criteria. The main stages of the algorithm, indicators and factors that need to be investigated and analyzed are determined.

Ключові слова: *бізнес-модель; бізнес-процес; туристичне підприємство; цінність туристичної пропозиції.*

Keywords: *business-model; business-process; tourist enterprise; value of the tourist offer.*

Постановка проблеми В умовах нестабільної політичної та економічної ситуацій в Україні, туристичні підприємства входять до складу категорії найбільш уразливих суб'єктів підприємницької дільності. Для підтримання життєздатності та генерації прибутків, незважаючи на складну ситуацію в країні, власники бізнесу змушені коригувати управлінські заходи та адаптувати внутрішнє середовище підприємства відповідно до поточного впливу з боку зовнішнього середовища. Такий підхід до ведення бізнесу притаманний керівникам із сучасним мисленням та рішучістю до експериментування. Туристичні підприємства представляють собою сукупність бізнес-процесів, направлених на реалізацію таких задач як: підвищення економічних показників підприємства, виконання управлінських функцій направлених на створення економічної цінності турпропозицій, адаптація внутрішніх процесів до змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Бізнес-модель і сучасним інструментом, який об'єднує всі бізнес-процеси підприємства, має прикладний характер, на основі якого підприємства оцінюють поточний стан бізнесу та приймають обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства. Бізнес-модель є орієнтиром досягнення поставлених цілей відповідно до стратегії туристичного підприємства. Тому вдосконалення бізнес-моделі є необхідною умовою, якщо господарська дільність не відповідає запланованим результатам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, Питання фундаментальних та теоретико-методологічних аспектів вдосокалення бізнес-моделей підприємств різних сфер, в тому числі, і сфери послуг, набули широкого висвітлення в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Ю. Абашкін, К. Лоттенбах, Д. Малінх, О. Остервальдер, В. Скриль, О. Томашевський, Г. Цегелик, К. Шеєнкова та ін. Теоретичним аспектам використання бізнес-моделей в розвитку, організаційно-економічним засадам вдосконалення та методології вдосконалення бізнес-моедлі туристичних підприємств приділено увагу в наукових працях таких вчених: К. Єсіпова, С. Мельниченко, Є. Миколенко, А. Солов'янчик та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, Проведений аналіз вже існуючих наукових праць з питань організаційно-економічних і функціональних особливостей бізнес-моделі в розвитку туристичних підприємств показав, що актуальним є поглиблене дослідження гуманітарних теоретико-прикладних напрямків вдосконалення бізнес-моделі. Необхідність вирішення цього питання зумовила проведене дослідження і визначила мету і основні завдання, необхідні для її досягнення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**): Ціллю статті є розроблення теоретико-методичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо формування алгоритму процесу вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Необхідними завданнями статті є розкриття економічної сутності поняття "бізнес-модель", дослідження особливостей структурних елементів бізнес-моделі туристичного підприємства та розробка алгоритму вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Присутність ефективної бізнес-моделі в економічній системі туристичного підприємства забезпечує раціональність та прибутковість господарської діяльності, задоволення туристського споживання, зростання добробуту підприємців та найманих працівників. Туристичні підприємства відносяться до складних нелінійних відкритих економічних систем. Тому їх діяльність на всьому етапі життєвого циклу турпропозиції зустрічається з низкою кризових ситуацій, що впливають на функціонування її компонентів. Очевидною ознакою необхідності виявлення кризових ситуацій в економічній системі підприємства та вдосконалення бізнес-моделі, є зниження спроможності протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища, зниження або недосягнення очікуваних економічних результатів. Іншою причиною вдосконалення бізнес-моделі є зміни в стратегічних орієнтирах туристичного підприємства.

Для більш детального розуміння сутності поняття "бізнес-модель" та визначення його економічної сутності і корисності для розвитку туристичних підприємств, слід приділити увагу аналізу вже існуючих досліджень з цього питання. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів застосування бізнес-моделей підприємств різних галузей присвячено увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних науковці та представників бізнесу. Кожна бізнес-модель є по-своєму унікальною та містить структурні елементи, властиві конкретному бізнесу. Серед найбільш популярних підходів до тлумачень бізнес-моделі на сучасному етапі, слід виділити наступні [1, с.193]:

1) Бізнес-модель – це конфігурація набору діяльності компанії щодо створення цінності, або іншими словами, отримання прибутку.

2) Бізнес-модель – це система елементів та їх взаємозв'язків, яка описує діяльність компанії щодо створення цінності.

3) Бізнес-модель – це концептуальний інструмент (схема, креслення), який в спрощеній і агрегованій формі допомагає зобразити діяльність компанії щодо створення цінності.

4) Бізнес-модель – це ментальне уявлення керівника/власника щодо діяльності компанії щодо створення цінності.

У загальному сенсі бізнес-модель підприємства – сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [2, с. 28].

В залежності від сутності, покладеної у визначення поняття "бізнес- модель", виділяють два основних підходи: з орієнтацією на бізнес-процеси та з орієнтацією на цінність пропозиції. Перший підхід спрямований всередину підприємства, в той час як другий – на зовнішнє середовище, а саме, на споживача. Унікальною особливістю бізнес-моделі є схематичне представлення направленості діяльності підприємства на створення цінності товару чи послуги, яка представлена у вигляді взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід є гуманітарним в області моделювання бізнес-процесів. Він дозволяє приймати управлінські рішення на основі поєднання результатів економічних розрахунків з нейроекономічними знаннями.

Серед головних задач, які забезпечує бізнес-модель туристичного підприємства: розроблення логічної та внутрішньо злагодженої концепції організації підприємства та його діяльності, та доведення до всіх зацікавлених сторін; розроблення демонстраційного матеріалу/презентації економічної привабливості підприємства для залучення інвестиційних коштів та інших ресурсів; визначення основних показників розвитку підприємства, які стануть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів в систему управління підприємством; оцінка та контроль стратегічних і тактичних рішень відповідно до цілей підприємства; оптимізація бізнесу відповідно до стратегії з позиції утримання та максимізації цінності пропозиції; визначення управлінських змін відповідно до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінка інвестиційної привабливості підприємства.

Високий рівень обізнаності щодо поточного стану розвитку підприємства є відправним пунктом для пошуку шляхів подальшого розвитку та підвищення ефективності бізнес-моделі. Такий аналіз корисний підприємствам різного рівня та масштабу бізнесу. В основу бізнес-моделі покладена ідея, що любу підприємницьку діяльність можна схематично представити у вигляді балансу (рис. 1) [3, с. 18].

Рис. 1. Схематичне представлення загальної структури підприємницької діяльності [3, с. 18]

Зліва представлені активи та можливості розвитку. Активи по своїй суті це все, що дає можливість підприємству функціонувати і отримувати прибуток. До активів слід віднести все, що допомагає створювати цінність турпропозицій, а саме: матеріальні активи, технології, людський капітал (знання, уміння, здібності, досвід, мотивацію), організаційні компетенції (що саме підприємство вміє робити особливо ефективно), клієнтська база, репутація і бренд, взаємовідносини зі споживачами, постачальниками та іншими учасниками мережі створення цінності, ключові ресурси, доступ до ринку, бар'єри для входу конкурентів. Ключовими активами вважаються такі, що включають в себе одразу дві властивості: критичну важливість для підприємницької діяльності та унікальність.

Можливостями розвитку є майбутні інвестиції, які дадуть змогу розширення діяльності підприємства і підвищення її ефективності, а також використовувати нові способи створення цінності. Можливості можуть бути засновані на інвестиціях минулих періодів або з'явитись внаслідок організаційних, технологічних, ринкових змін та змін в споживчому попиті. Таким чином, можливості можуть бути визвані факторами внутрішнього за зовнішнього середовища. Вважається, що найбільш ефективними є можливості, засновані на ключових активах і ключовому бізнесі. Тому під час вдосконалення бізнес-моделі необхідно приділити увагу таким аспектам росту підприємства, що реалізуються через:

1) розвиток підприємницької діяльності на основі використання ключових активів в нових видах діяльності, виробництві та реалізації нових товарних/сервісних пропозицій, виході на нові ринки;

2) інвестиції в розвиток ключових активів;

3) захист ключових активів.

В правій частині схеми представлені "стейкхолдери" – всі, хто інвестував ресурси в дане підприємство, хто володіє і контролює активи, тобто власники, які володіють капіталом підприємства. Також в дану категорію входять держава, кредитори, менеджери, працівники, споживачі, всі, хто приймають участь у створенні цінності і володіють ринковою владою. Однією з головних проблем в цій категорії є конфлікти інтересів між стейкхолдерами, які створюють загрози для ключових активів і можливостей. В такій ситуації першочерговими заходами є впровадження мір щодо усунення конфліктів для росту підприємства.

На сьогоднішній день розроблені різноманітні підходи до побудови бізнес-моделей, які можуть бути застосовані як універсальні, незалежно від типу спеціалізації підприємства, так і вузьконаправлені. Для визначення основних складових елементів бізнес-моделі, розглянемо її складові на прикладах універсальної інтерпретації розробки. Слід визначити, що елементи бізнес-моделі пов'язані між собою і представляють відкриту систему.

Відповідно до універсальної концепції О. Остервальдера та І. Пін'є, бізнес-модель складається з основних блоків, які включають основні та допоміжні бізнес-процеси. Умовно-схематично вона представляє собою дві зони, які можна порівняти зі специфікою функцій правої та лівої півкуль мозку людини. Дана модель

складається з дев'яти підрозділів, представлених у вигляді таблиці – універсальної канви, яку можна заповнювати власноруч або за допомогою спеціалізованих Інтернет-інструментів [4].

Розглянемо особливості кожного окремого елемента більш детально:

1) Ціннісні пропозиції. Складається з набору товарів та послуг, які формують цінність пропозиції, що направлена на задоволення потреб споживачів. По суті цінність пропозиції є цінністю самого підприємства. Конкретний сегмент споживачів характеризується певними вимогами та побажаннями, та віддають перевагу певним товарам та послугам. Завданням підприємства є спрямування своєї діяльність таким чином, щоб задовольнити споживчі вимоги клієнта за рахунок запропонованої цінності комерційної пропозиції.

2) Ключові процеси (ключові види діяльності). Включає найбільш важливі бізнес-процеси, які лежать в основі діяльності підприємства для того, щоб дослідити, розробити та реалізувати цінність пропозиції.

3) Ключові партнери. Складається з сукупності постачальників, посередників та інших зацікавлених сторін в отриманні прибутку від реалізації цінності пропозиції.

4) Ключові ресурси. Матеріальні (фінансові, фізичні) та нематеріальні (інтелектуальні, людські), направлені на забезпечення бізнес-процесів, які лежать в основі діяльності підприємства щодо створення та реалізації цінності пропозиції.

5) Структура витрат. Складається з сукупності витрат, які необхідні для реалізації всіх розділів бізнес-моделі. Витрати визначаються ключовими ресурсами, ключовими процесами підприємства та партнерами.

6) Взаємовідносини з клієнтами. Визначає особливості взаємовідносин та найбільш ефективні канали комунікації між підприємством та сегментами споживачів. Технології клієнтських відносин забезпечують виконання таких функцій як залучення нової та утримання вже існуючої клієнтської бази, збільшення повторного споживання та об'ємів продажів.

7) Сегменти споживачів. Визначає групи споживачів, які представляють інтерес для підприємства, та на основі потреб яких розробляється бізнес-модель підприємства. Даний структурний елемент по праву займає центральну позицію в кожній бізнес-моделі.

8) Канали збуту. Включає інформацію про те, на основі яких каналів збуту підприємство будує взаємовідносини з існуючими та потенційними споживачами щодо реалізації цінності пропозиції. На основі ефективних каналів збуту визначаються методи взаємодії зі споживачами.

9) Потоки надходжень доходів. Включає інформацію щодо фінансових потоків, а саме, які фінансові ресурси приймають участь у формуванні загального доходу підприємства. Дохід бізнес-моделі можна порахувати на основі загальної кількості споживачів і знання того, за яку цінність підприємство отримує плату.

Набір основних елементів, що складають структурні блоки універсальної бізнес-моделі, визначаються питаннями, які демонструють якісний стан діяльності туристичного підприємства [5, с.48-53]: що є споживчою цінністю, яку пропонує туристичне підприємство (визначає ключові напрямки бізнесу); як підприємство створює споживчу цінність (опис матеріальних і нематеріальних активів, що беруть участь у створенні споживчої цінності, визначення партнерів, постачальників і моделі взаємовідносин з ними, застосовуваних технологій, а також структур і функцій, необхідних для створення обраної споживчої цінності); як підприємство реалізує споживчу цінність (характеризує цільові сегменти ринку, конкурентів, способи та канали збуту); як підприємство керує своєю діяльністю (описує управлінські відносини, що забезпечують взаємодію всіх елементів керованої системи бізнесу); як підприємство генерує дохід і прибуток (визначає способи і методи формування кінцевого результату господарської діяльності в перетвореній (фінансовій) формі).

Діяльність кожного туристичного підприємства складається з комплексу бізнес-процесів, які відповідно до функцій входять до певного структурного блоку бізнес-моделі. Таким чином, вдосконалення бізнес-моделі є по суті вдосконаленням її бізнес-процесів і приведенні їх до бажаного стану. Для виявлення недоліків бізнес-моделі діючого підприємства слід проаналізувати її за кожним окремим елементом за якісними і кількісними показниками. Оцінити існуючий та бажаний економічний результат, чи досягнуті заплановані на певний період часу результати, чи актуальна модель на сучасному етапі розвитку підприємства. В процесі оцінювання рекомендовано взяти за основу деякі базові запитання, відповіді на які визначають відповідність реального та очікуваного результатів (табл. 1).

Таблиця 1.
Сутність базових запитань для визначення недоліків в бізнес-моделі туристичного підприємства

Запитання	Сутність	Критерії оцінювання
Переваги пропозиції	- в чому цінність турпродукту / послуги для споживачів; - які проблеми ми допомагаємо вирішувати існуючим та потенційним споживачам; - які групи турпродуктів та послуг ми пропонуємо споживачам.	новизна, клієнторієнтованість, дизайн, бренд, ціна, зниження витрат, зниження ризиків, доступність та комфортність
Ключові партнери	- хто є ключовими партнерами; - хто є ключовими постачальниками; - які ключові ресурси отримуємо від партнерів; - ключові активності партнерів.	оптимізація та економія, зменшення ризиків та невизначеностей, отримання конкретних ресурсів та

		активностей
Ключові активності	- які необхідні активності для надання цінності турпропозиції; - для каналів постачання; - для будування відносин з клієнтами; - отримання прибутку.	виробництво турпродукту; планування та встановлення зв'язків з клієнтами та партнерами
Ключові ресурси	- необхідні ресурси для збільшення вагомості турпропозиції; - для каналів постачання; - для будування відносин з клієнтом; - отримання прибутку.	критерії аналізу за категоріями ресурсів: фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові
Відносини зі споживачем (туристом)	- які взаємовідносини очікує отримати кожен представник обраного сегменту; - які вже встановлені; - як вони інтегруються з основною бізнес-моделлю; - наскільки вони витратні.	персональне обслуговування, віддалена підтримка, самообслуговування та інші типи комунікацій
Цільові сегменти споживачів-туристів	- для кого ми розробляємо та пропонуємо тупропозицію вагомою; - хто наш головний споживач.	масовий ринок, нішевий ринок, сегментований, багатоцільовий
Канали збуту	- основні канали збуту в споживчий сегмент; - як це відбувається зараз; - ступінь інтеграції каналів та який працює краще; - який найбільш ефективний; - як цими каналами користується споживач.	усвідомлення, оцінка, купівля, доставка, післяпродажний етап.
Структура витрат	- самі значні витрати в моделі; - найбільш дорогі ключові ресурси; - найдорожчі ключові активності; - залежність бізнесу від витрат (незначна структура витрат, низька оцінка значення прибутку, максимальна автоматизація); - залежність від продукту (націленість на створення якісної продукції, продукт на першому місці)	фіксовані витрати (зарплатня, оренда, інші платежі), змінні витрати, економія на всіх рівнях.
Джерела доходів	- за що в турпродукті чи послузі платять споживачі; - за що вони платять зараз; - як вони сплачують за турпропозицію зараз; - як би вони хотіли сплачувати; - скільки привносить кожний із джерел в загальний дохід.	продаж активів, плата за користування, оренду, послуги, реклама, ліцензування; фіксований розрахунок цін: ціна залежить від сегменту, по прейскуранту та ін.

Під час вдосконалення бізнес-моделі необхідно дослідити відповідність діючої моделі до вимог актуальної ситуації. Слід оцінити бізнес-процеси за такими пунктами як "as is" (як є) – "as to be" (як повинно бути):

1. Встановлення початкових параметрів.
2. Деталізація бізнес-процесу на окремі операції, що дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації бізнес-процесу, що в подальшому дає можливість мінімізувати надлишкові витрати.
3. Визначення можливих недоліків та пошук альтернатив їх усунення.
4. Аналіз кожної окремої операції, виявлення допоміжних та пріоритетних дій.
5. Формування очікуваного кінцевого результату.

Встановлення факту наявності невідповідності необхідному функціонуванню туристичного підприємства та визначення ступеню даної невідповідності, а також ідентифікація причин кризового стану є основою для вдосконалення бізнес-моделі і досягненню очікуваних результатів. Під час вдосконалення слід проаналізувати максимально можливу кількість чинників, що лежать в структурі бізнес-моделі. Серед основних чинників визначають наступні: управлінські (якість менеджменту, корпоративна культура, конфліктність організації); фінансові (фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність); операційні (виторг від реалізації, частка накладних витрат у структурі собівартості); продуктивність праці (фондоозброєність праці, завантаження виробничих потужностей, ефективність використання виробничого потенціалу підприємства, ефективність та інтенсивність використання основних виробничих фондів); маркетингові (частка ринку, конкурентоспроможність продукції, асортиментна політика, рівень брендованості); соціальні (рівень заробітної плати по відношенню до середнього показника в галузі чи регіоні; рівень

заборгованості із заробітної платні, структура кадрів (за віком, за кваліфікацією, національна), плинність кадрів (фізична, психологічна (прихована), соціально-психологічний і моральний клімат); технологічні (стан основних виробничих фондів; частка продукції, що випускається, відповідної кращим світовим аналогам або перевершує їх; частка інструментарію, що використовується на підприємстві нового технічного рівня, відповідного кращим світовим зразкам; рівень сертифікації; якість продукції); інноваційні (інноваційна активність, рівень патентної захищеності інновацій, кількість реалізованих інноваційних проектів, винахідницька активність (число патентних заявок на винаходи), частка НДДКР у загальному обсязі робіт; інформаційні (показники інформаційної відкритості підприємства і спроможність впровадження у зовнішній інформаційний простір, показники забезпеченості інформаційними ресурсами й рівень їх розвитку, рівень інформаційної підготовки персоналу, організація інформаційної безпеки підприємства); інвестиційні (інвестиційна привабливість, рентабельність інвестицій, відношення темпів зростання інвестицій до темпів зростання валового виторгу, обсяг засвоєння коштів приватних інвесторів).

Так як туристичним підприємствам властиві особливості сфери послуг, то доцільним є аналіз бізнес-процесів за показниками ділової активності. Серед таких показників рекомендовано проаналізувати [6]: собівартість (вартісний показник, що задовольняє наявні і прогнозовані фінансові можливості туристичного підприємства та є прийнятним для подальшого встановлення необхідного рівня ціни турпропозицій; чистий прибуток (реалізація бізнес-процесу, яка дозволяє коригувати рівень чистого прибутку, що, у свою чергу, забезпечує необхідний рівень рентабельності та сприяє ефективному функціонуванню підприємства); рівень витрат (формування оптимального та обґрунтованого обсягу витрат, що забезпечує необхідний рівень витратовіддачі та витратоємності); якість (кожна операція на всіх етапах реалізації неодмінно повинна регулюватись для забезпечення максимально можливого рівня якості з метою отримання прогнозованого обсягу економічних вигод); інноваційність (реалізація операцій, що ґрунтуються на творчому та креативному підходах, збалансовує увесь бізнес-процес, оскільки знижує вірогідність невідповідності кінцевого результату початковим цілям або завданням); задоволеність споживача (метою будь-якого бізнес-процесу є задоволення кінцевого споживача (внутрішнього та зовнішнього), тому виникає необхідність проектування операцій у такий спосіб, щоб на виході ймовірність задоволеності

кінцевим результатом не була нижчою за очікуваний рівень); доцільність (обґрунтованість тієї чи іншої операції, що дозволяє осмислено приймати рішення щодо її необхідності); вартість для споживача (ця складова набуває особливого значення, оскільки саме прийнятність цінової політики туристичного підприємства насамперед спонукає споживача до купівлі певної турпропозиції); зацікавленість споживачем (оскільки основним завданням бізнес-процесу є задоволення споживача, то всі окремі операції повинні мати пріоритетні цілі, що спрямовуються на актуальність бізнес-процесу); рівень ризику (врахування цієї складової ефективності процесу дозволяє обґрунтовано та виважено підходити до реалізації окремих ділових операцій, що забезпечує зниження ймовірності отримання збитків).

Вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства є системним процесом, що базується на дослідженні максимально доступних масивів інформації за допомогою різноманітних критеріїв оцінювання. На рис. 2 представлений алгоритм процесу вдосконалення, який складається з основних семи етапів.

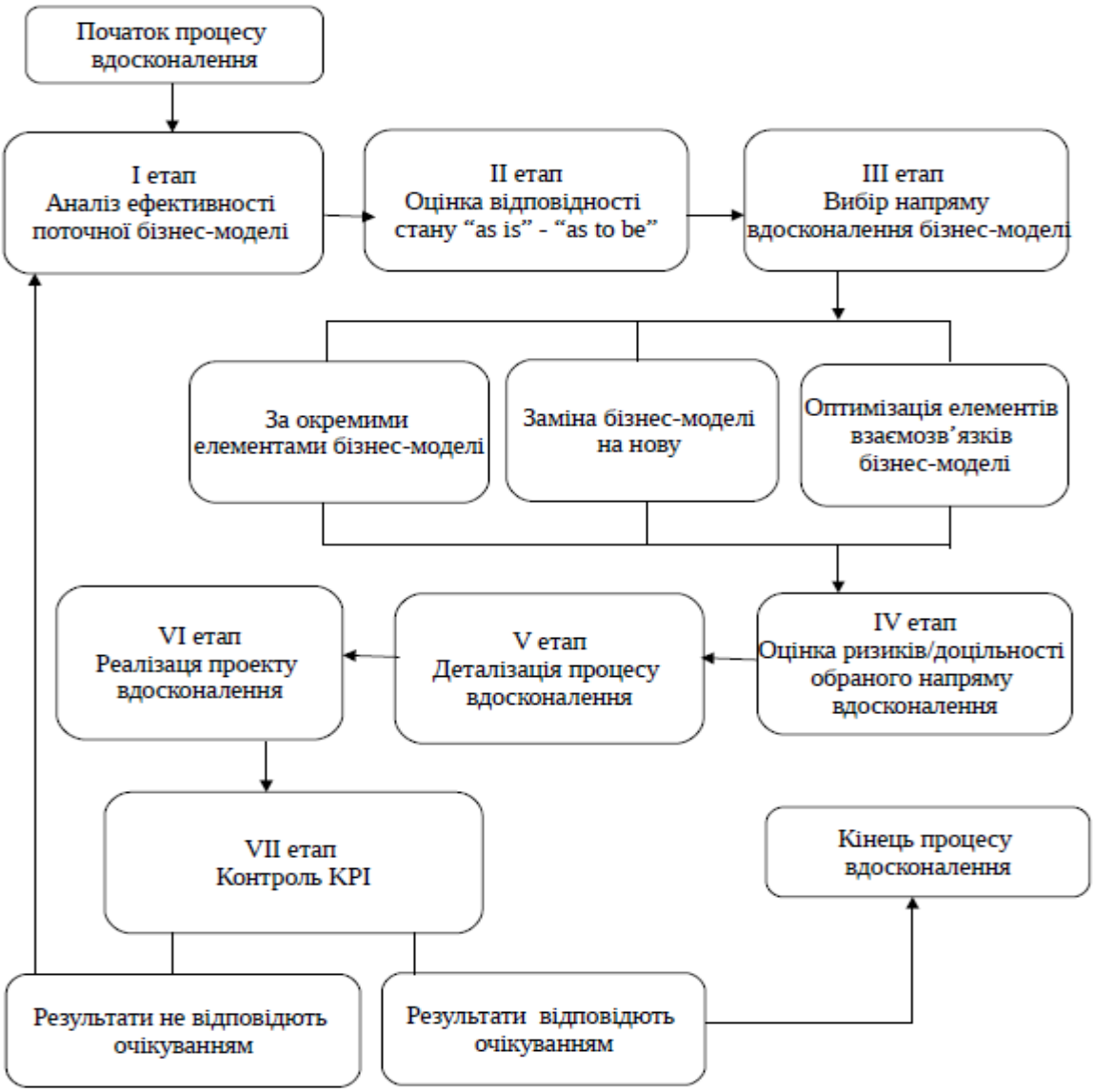

Рисунок 2. Алгоритм процесу вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства
(розроблено автором)

Перший етап передбачає аналіз ефективності поточної бізнес-моделі підприємства. Критерієм оцінювання доцільно обирати ті показники KPI, які було покладено в основу бізнес-моделі під час розробки. Крім того, можна розрахунки здійснювати за всіма показниками, які є віддзеркаленням господарської діяльності підприємства. Другий етап присвячений оцінюванню поточного стану розвитку підприємства та його відповідності бажаному стану. На третьому етапі відбувається вибір напрямку вдосконалення, який може бути реалізований трьома напрямами: вдосконалення за окремими структурними елементами бізнес-моделі; вдосконалення на основі розробки абсолютно нової бізнес-моделі; оптимізація взаємозв’язків елементів бізнес-моделі. Четвертий етап передбачає оцінку ризиків та доцільності обраного напряму. Оцінку для туристичних підприємств слід проводити на основі вартісного показника змін, тобто розмір витрат та очікуваного доходу від вдосконалення. На наступному п’ятому етапі увагу слід приділити деталізації процесу вдосконалення, а саме: строкам, відповідальним особам, підрозділам тощо. Реалізація процесу вдосконалення лежить в основі шостого етапу. І заключний сьомий етап є критично важливим, тому що саме на цьому етапі відбувається контроль ключових показників і ефективність бізнес-моделі. Якщо ключові показники відповідають очікуваним результатам, то процес вдосконалення можна вважати закінченим. В іншому випадку необхідно починати спочатку і шукати інші можливі шляхи приведення бізнес-моделі до рівня життєздатності для туристичного підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі На основі вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок, що процес вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства є комплексним системним заходом, що передбачає обробку великої кількості даних. Ефективне функціонування бізнес-моделі можливе лише за умови накопичення, підтримки та захисту ресурсно-конкурентної бази, оптимального використання поточних ресурсів і перспективних можливостей. Слід приділяти увагу взаємодії всіх складових елементів бізнес-моделі, який призведе до синергії результатів

економічної діяльності туристичного підприємство. А також вибору ефективного інструментарію з дослідження даних, чим визначається тема подальших наукових досліджень за даним напрямком, що формує область подальших досліджень.

Список літератури.

1. Бычкайло И.А. Бизнес-модель: история термина и разновидности его понимания / И.А. Бичкайло – Экономические стратегии – Вып. 6 – М.: 2016.–190–196.
2. Джон Маллинс,Рэнди Комисар. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план. – Манн: Иванов и Фебер. – 2012. – 336.
3. Мертенс Александр / 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели// О. Мертенс.-Программа международной финансовой корпорации «Преодоление последствий кризиса в корпоративном секторе». – К.:2011
4. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p
5. Загорна Т.О. Формування бізнес-моделі підприємства. навчальний посібник / Т.О. Загорна, А.О. Коломицева. – Донецьк: СПД Купріянов. – 2010. - 403 с.
6. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264с.
7. Пуригіна О.Г. Маркетинг: навч. посіб. / О.Г. Пуригіна, С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян. – Дніпропетровськ.: Інновація, 2010. – 241 с.

References.

1. Bychkajlo, Y.A. (2016), “Business model: the history of the term and its types of understanding”, Ekonomycheskye stratehyy, vol. 6, pp.190-196.
2. Mallyns, Dz. and Komysar, R. (2012), Poysk byznes-modely. Kak spasty startap, vovremia smenyv plan [Search for a business model. How to save a startup, time changing plan], Mann: Yvanov y Feber, Moscow, Russia.
3. Mertens, A. (2011), “5 tools for developing your business model”, Prohramma mezhdunarodnoj fynansovoj korporatsyy «Preodolenye posledstvyj kryzysa v korporatyvnom sektore» [The program of the international financial corporation "Overcoming the effects of the crisis in corporate access"], Kyiv, Ukraine.
4. Osterwalder, A. (2010), Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, USA.
5. Zahorna, T.O. and Kolomytseva, A.O. (2010), Formuvannia biznes-modeli pidpryiemstva [Formation of enterprise business model], SPD Kupriianov, Donets'k, Ukraine.
6. Mel'nychenko, S.V. and Sheienkova, K.A. (2015), Upravlinnia biznes-protsesamy v turyzmi [Management of business processes in tourism], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
7. Puryhina, O.H. Sardak, S.E. and Dzhyndzhoian, V.V. (2010), Marketynh [Marketing], Innovatsiia, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2019 р.