

According to the author, the innovative potential of the enterprise is a complex system consisting of a set of resources (financial, personnel, logistical, information), innovative capabilities (client, market, reputational), the degree of readiness for innovative transformations (project, intellectual, organizational and willingness to interact).

Key words: innovation potential, enterprise, approach, resources, system, structure, management, process.

Надійшла до редакції 06.04.2020

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-72-1-29-39

JEL : M11, Z32

УДК 005.511:338.48 (477)

Ніколайчук О. А.,
канд. екон. наук

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПРИБУТКОВОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПОКАЗНИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

UDC 005.511:338.48 (477)

Nikolaichuk O. A.,
PhD in Economic sciences

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

ANALYSIS AND OPTIMIZATION OF DOMESTIC TOURIST ENTERPRISES PROFITABILITY AS A BUSINESS PROCESS RESULTS INDICATOR

Мета — аналіз та оптимізація прибутковості вітчизняних туристичних підприємств на засадах процесного управління.

Методи. Дослідження ґрунтуються на комплексному аналізі показників прибутковості туристичних підприємств України. Використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічний метод, групування, порівняння, метод відносних величин, структурний аналіз (для оцінювання прибутковості суб'єктів туристичної діяльності) та абстрактно-логічний метод (для формулювання пропозицій та висновків).

Результати. Розглянуто особливості та види бізнес-процесів туристичних підприємств. Проведено оцінювання динаміки та структури операційного прибутку суб'єктів туристичної діяльності-юридичних осіб за 2011–2018 рр. Розглянуто показники динаміки рентабельності реалізації суб'єктів туристичної діяльності, усереднені показники прибутковості на один суб'єкт туристичної діяльності. Виокремлено основні чинники та тенденції зміни прибутковості за суб'єктами туристичної діяльності в Україні. За виявленими тенденціями зміни операційного прибутку туристичних підприємств встановлено недостатню ефективність їх бізнес-процесів та ускладнену адаптацію до різких змін зовнішнього середовища. Виявлено, що найнеефективніше управління бізнес-процесами організовано в туристичних операторів, що підтверджено найвищими показниками результативності. Для туристичних агентів ефективність бізнес-процесів є невисокою, а основними причинами зниження прибутковості є збільшення собівартості туристичних

© О. А. Ніколайчук, 2020

послуг. За суб'єктами, що займалися екскурсійною діяльністю, результативність управління бізнес-процесами не була стабільною, проте на кінець аналізованого періоду значно поліпшилася через приріст доходів від надання турпослуг. З метою зростання прибутковості були запропоновані основні стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів вітчизняних туристичних підприємств, які включають комплекс заходів по видах бізнес-процесів та спрямовані на забезпечення сталих темпів розвитку вітчизняної індустрії туризму.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, оптимізація бізнес-процесів, туристичне підприємство, прибутковість.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції на ринку туристичних послуг, ускладнення соціально-економічних умов розвитку та загострення фінансових проблем негативно впливають на розвиток вітчизняного туристичного бізнесу. В таких умовах актуалізуються питання щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами, що дозволяє в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємством до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити їх ефективність і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання процесного підходу у практиці бізнесу були досліджені у роботах Т. Давенпорта, В. Г. Єліферова, Дж. М. Келлі, В. В. Рєпіна, М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі. Окремим аспектам управління бізнес-процесами туристичних підприємств присвячені праці Ф. Алфорда [1], А. Фазара, І. Софі [2], М. де Фрейтас Коельо, М. де Севілья Гослінг, А. С. Арауджо де Альмейда [3], С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкової [4], Т. І. Ткаченко, О. Гладкого [5], Н. О. Сагалакової [6], Г. Р. Бакієвої, М. Ф. Муфтієвої [7], Девадзе А. Х., Крекотень І. М., Скриль В. В. [8], О. О., М. В. Алдошиної [9].

Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваного наукового напрямку показує, що методичні та практичні розробки, пов'язані з управлінням туристичними підприємствами на засадах управління бізнес-процесами, залишаються недостатньо дослідженими. Невизначеними залишаються питання, пов'язані з оптимізацією прибутковості туристичних підприємств позицій удосконалення управління бізнес-процесами.

Мета статті — аналіз та оптимізація прибутковості вітчизняних туристичних

підприємств на засадах процесного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність туристичних підприємств є сукупністю взаємопов'язаних елементів, якими є бізнес-процеси. Чинники зовнішнього середовища впливають на діяльність туристичного підприємства, змушуючи підприємство функціонувати в конкурентному середовищі, поліпшувати свої бізнес-процеси, якісні та кількісні характеристики турпродукту.

Прибутковість туристичного підприємства є показником узагальнення ефективності бізнес-процесів, який генерується під впливом великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників. Збільшення прибутку та рентабельність є визначальною умовою подальшого розвитку не лише окремого туристичного підприємства або всієї галузі, але й вітчизняної національної економіки, бо прибуток виступає джерелом формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів.

Розглянемо модель бізнес-процесів туристичного підприємства, на якій визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства — прибуток (рис. 1).

Аналіз науково-практичної літератури [1–9] показав, що незважаючи на численні можливі типи бізнес-процесів та розбіжності організаційних та технологічних структур, усі бізнес-процеси в туристичному підприємстві можна поділити на чотири типи: основні, допоміжні, процеси управління та розвитку.

Основні бізнес-процеси забезпечують отримання прибутку та виступають центрами його формування. Для туристичних підприємств до основних процесів відносять

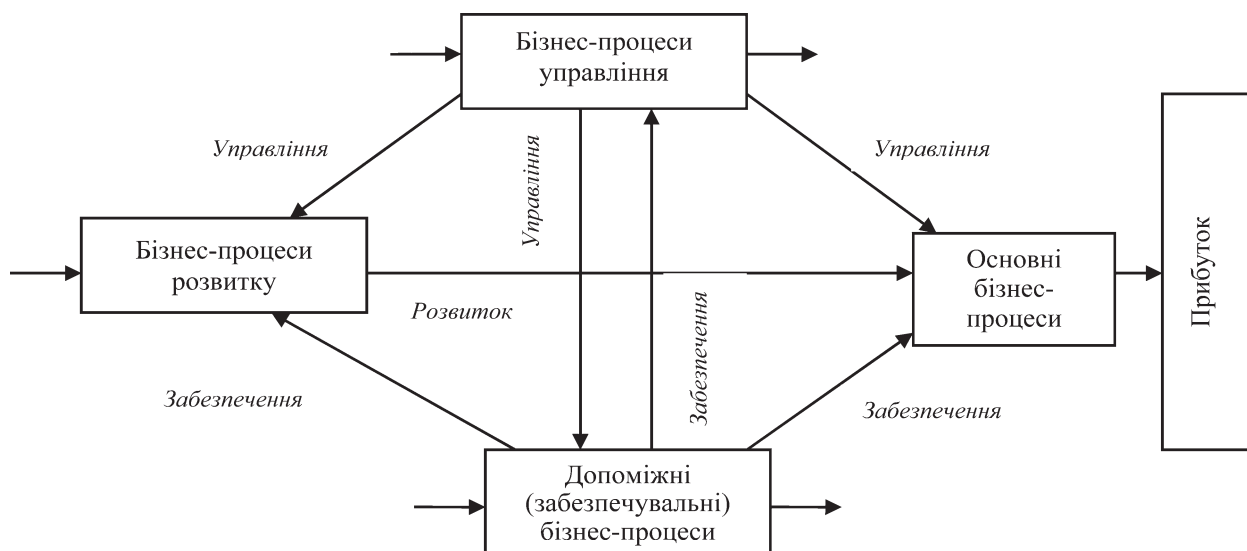


Рис. 1. Зв'язок основних, допоміжних бізнес-процесів та процесів управління та розвитку туристичного підприємства (побудовано на основі [10])

процеси формування та збуту туристичного продукту.

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних бізнес-процесів та підтримують інфраструктуру організації. До таких процесів належать підготовка кадрів, інформаційно-комунікативне забезпечення, фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства тощо.

Процеси управління керують як основними, так і забезпечувальними бізнес-процесами і виступають центрами витрат підприємства. Управлінські процеси включають переважно діяльність з прийняття рішень. Вони не прив'язані лише до одного сегменту, але пронизують усе підприємство. Процеси управління включають: стратегічне управлін-

ня, управління людськими ресурсами, управління інфраструктурою, управління фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, управління відносинами із зовнішнім середовищем, управління маркетингом та ін.

Метою бізнес-процесів розвитку є забезпечення стратегічного розвитку. Вони дають змогу здійснювати постійне вдосконалення, перетворення або розвиток усіх сторін діяльності туристичного підприємства, ефективніше використовувати ресурси.

Задля визначення результативності бізнес-процесів нами було проведено дослідження прибутковості суб'єктів туристичної діяльності-юридичних осіб за 2011–2018 рр. Спершу було проаналізовано операційний прибуток туристичних підприємств (рис. 2).

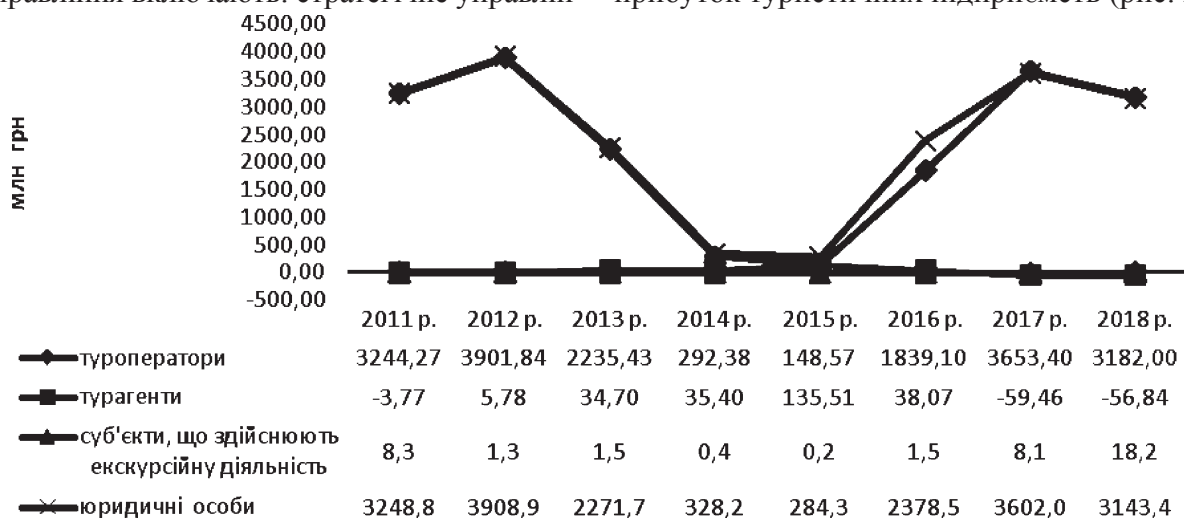


Рис. 2. Динаміка операційного прибутку туристичних підприємств у 2011–2018 рр., млн грн (побудовано за даними [11])

Найкращі результати діяльності для туроператорів та загалом за юридичними особами спостерігалися в 2012 р. — обсяг отриманого прибутку є максимальним за весь досліджуваний період. Найменш вдалим для цих суб'єктів виявився 2015 р.: обсяги отриманого операційного прибутку становили лише 3,8 % від рівня 2012 р. для туроператорів та 7,2 % для всіх юридичних осіб. Обсяг операційного прибутку в 2018 р. за юридичними особами становить лише 80,4 % від рівня 2012 р., а за туроператорами — 81,6 %.

Для турагентів найкращі результати діяльності за операційним прибутком зафіксовані в 2015 р., що пов'язано з приростом частки ринку турагентів через вихід з нього значної кількості туроператорів у зв'язку зі складними соціально-економічними умовами діяльності та падінням попиту на турпослуги. Також зафіксовано негативний результат діяльності в 2011 р. та 2017–2018 рр., при чому в 2017 р. обсяг отриманого операційного збитку є максимальним за весь досліджуваний період.

Для суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, максимальний операційний прибуток було отримано в 2018 р. Протягом 2011–2016 рр. прибуток скорочувався, досягаючи мінімального значення в 2015 р. (лише 2,68 % від рівня 2011 р.). У 2017 р. операційні результати значно покращилися, однак прибуток становив лише 97 % від рівня 2011 р. У 2018 р. відбулося значне покращення операційної діяльності — приріст становив 120,8 %. Такі результати досягнуті за рахунок скорочення операційних витрат та приросту доходів.

Дослідження темпів зміни операційного прибутку загалом по туристичних підприємствах України (табл. 1) свідчить про значне скорочення показника протягом 2013–2015 рр., а найбільші темпи приросту спостерігаються в 2016–2017 рр. Протягом 2017–2018 рр. темп скорочення склав 12,73 %, що призвело до зменшення операційного прибутку за 2011–2018 рр. на 3,24 %.

Ідентична тенденція змін зафіксована за туроператорами, бо саме вони забезпечують найбільший обсяг прибутку галузі — за 2011–2018 рр. темп зменшення становив 1,92 %. Для турагентів максимальні темпи скорочення зафіксовано в 2012 та 2017 роках зі значенням понад 250 %, а найбільший приріст мав місце в 2013 р. зі значенням 500,52 %. Темп зростання збитків турагентів за 2011–2018 рр. склав 1407 %.

Для суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю, скорочення операційного прибутку зафіксовано в 2012, 2014–2015 рр., а максимальний приріст — в 2016 р. (567 %). Позитивним є приріст прибутку за цими суб'єктами за весь досліджуваний період на 120,82 %.

Дослідження основних чинників зміни операційного прибутку суб'єктів туристичної діяльності показало, що основними з них для туроператорів та турагентів у 2011–2012 рр. є підвищення попиту через проведення Євро-2012, а зменшення прибутковості за суб'єктами, що здійснювали екскурсійну діяльність, пов'язано із захопленням ринку більш крупними гравцями. У 2013–2015 рр. скорочення прибутку за всіма суб'єктами, окрім турагентів, пояс-

Таблиця 1

Темпи приросту операційного прибутку туристичних підприємств у 2011–2018, %
(побудовано за даними [11])

Типи суб'єктів туристичної діяльності	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2011
Туроператори	20,27	-42,71	-86,92	-49,19	1137,85	98,65	-12,90	-1,92
Турагенти	-253,21	500,52	2,03	282,78	-71,91	-256,21	-4,41	1407,17
Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	-84,83	23,47	-73,30	-46,43	566,83	447,97	125,47	120,82
Юридичні особи	20,32	-41,88	-85,55	-13,38	736,61	51,44	-12,73	-3,24

нюється падінням попиту через складне політичне та соціально-економічне становище в країні, проведенням АТО та анексією Криму. У 2016–2017 рр. операційний прибуток зріс для всіх суб'єктів, окрім турагентів, що сигналізувало про їх кризову діяльність. У 2018 р. позитивні темпи приросту показника були зафіксовані лише для суб'єктів, що здійснювали екскурсійну діяльність.

Виявлені тенденції зміни операційного прибутку туристичних підприємств свідчать про недостатню ефективність їх бізнес-процесів та ускладнену адаптацію до різких змін зовнішнього середовища. Головними причинами цих явищ є зменшення попиту на туристичні продукти через нестабільність економічного становища у країні, скорочення обсягу наданих послуг та зростання витрат на їх здійснення.

Дослідження структури операційного прибутку (рис. 3) показало, що головну роль у формуванні операційного прибутку галузі відіграють туроператори як суб'єкти з більш ефективними бізнес-процесами, за винятком 2015 р. У 2011–2013 рр. та 2017–2018 рр. внесок туроператорів перевищував 97 %. Така тенденція свідчить про те, що вищезазначені підприємства є більш конкурентоспроможними та ефективно функціонують на ринку туристичних послуг.

Роль турагентів у формуванні прибутку галузі є не такою значною, бо їх діяльність є не такою прибутковою, а в 2011 р. та в 2017 роках навіть збитковою. Найбільш ефективно бізнес-процеси цих суб'єктів

були організовані в 2015 р., коли турагенти формували 48 % операційного прибутку галузі. Частка суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю, незначна та не досягає навіть 1 %, хоча протягом 2017–2018 рр. спостерігалось значне поліпшення їх діяльності.

Динаміку рентабельності реалізації суб'єктів туристичної діяльності в 2011–2018 рр. показано на рис. 4.

Найвищі показники рентабельності реалізованої продукції спостерігалися в 2011 р. загалом за юридичними особами — 63,7 %, для туроператорів — 68,5 %. Упродовж 2013–2015 рр. рентабельність для цих суб'єктів щорічно знижувалася до мінімального значення в 2015 р. — 5,93 %. У 2016–2018 рр. рівень рентабельності для юридичних осіб у межах 14,9–20,6 %, для туроператорів 15,7–20,4 % з тенденцією скорочення.

Для турагентів найбільший рівень рентабельності було зафіксовано в 2015 р. — 24,65 %. У 2011 р. та 2017–2018 рр. через перевищення витрат над доходами рентабельність мала від'ємні значення в межах від 4,29 до 10,77 %.

Для суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю, найбільший рівень рентабельності склав 39,2 % та зафіксований у 2018 р. Протягом 2012–2016 рр. рівень рентабельності коливався в межах 1,6–7 %. На кінець досліджуваного періоду рентабельність зросла на 14,6 %, головною причиною чого є приріст доходу від надання турпослуг.

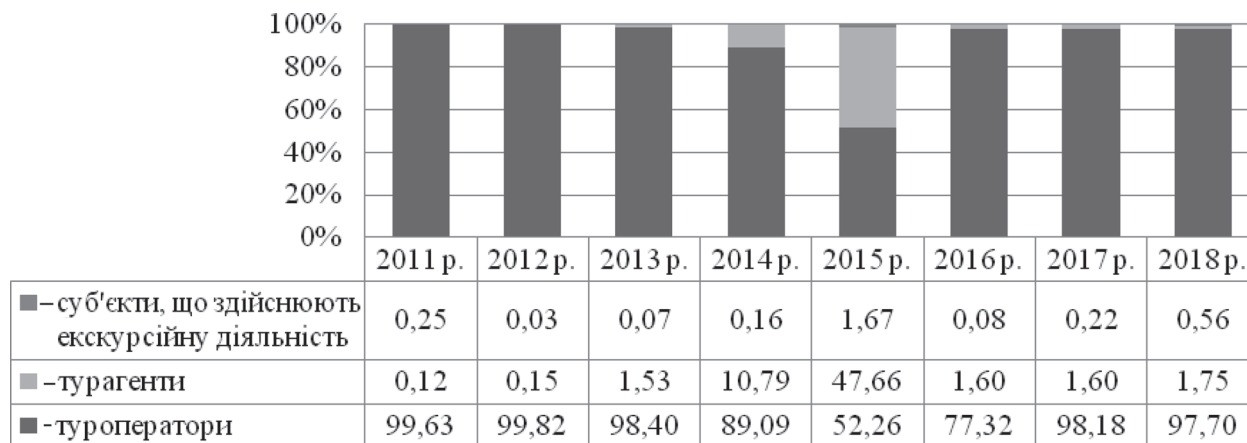


Рис. 3. Структура операційного прибутку туристичних підприємств у 2011–2018 рр., % (побудовано за даними [11])

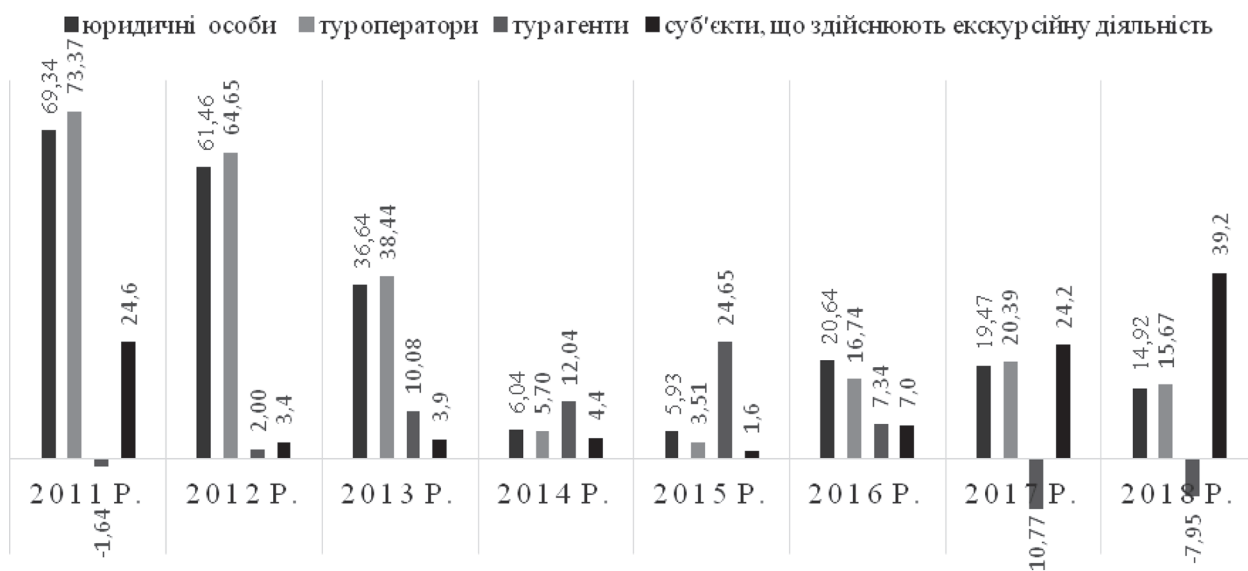


Рис. 4. Динаміка рентабельності реалізації суб'єктів туристичної діяльності (за операційним прибутком) у 2011–2018 рр., % (побудовано за даними [11])

Також були проаналізовані усереднені показники операційного прибутку в розрахунку на одне туристичне підприємство (табл. 2).

Аналіз отриманих показників показав, що середні показники операційного прибутку в розрахунку на одне туристичне підприємство не є сталими. Загалом за юридичними особами спостерігається їх скорочення в 2011–2014 рр. та подальший приріст у 2015–2018 рр. Приріст обсягу операційного прибутку, отриманий одним підприємством, за 2011–2018 рр. склав 28,9 %.

Для туроператорів найбільш вдалим за обсягом операційного прибутку був 2017 р. За період 2011–2018 рр. приріст операційного прибутку одного суб'єкта становив 62,6 %, що відображає зростання результативності управління побудованими бізнес-процесами.

Щодо турагентів, то загалом за весь період темпи приросту операційного збитку на один суб'єкт склали 16,83 разів, що свідчить про неефективність побудованих бізнес-процесів турагентів. Максимальний обсяг отриманого прибутку для цих суб'єктів був

Таблиця 2

Середній операційний прибуток туристичного підприємства, млн грн (побудовано за даними [11])

Типи суб'єктів туристичної діяльності	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018/2011, %
Юридичні особи	1330,4	1357,2	794,6	149,3	159,3	1294,0	2066,6	1714,9	28,9
Туроператори	3699,28	4374,26	2365,54	438,36	297,14	3331,7	7336,14	6015,11	62,6
Турагенти	-2,56	3,06	19,29	24,03	110,35	31,15	-50,74	-45,73	1683,6
Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	87,84	12,40	13,45	7,12	3,88	23,06	110,77	298,90	240,3

отриманий у 2015 р., а найгірші результати зафіксовані в 2017 р.

Для суб'єктів, що займалися екскурсійною діяльністю, прибуток на одне підприємство зріс у 2,4 разів, що сигналізує про значне поліпшення в управлінні бізнес-процесами цих

суб'єктів. Найбільший операційний прибуток був отриманий одним суб'єктом у 2018 р.

Отже, виявлені тенденції зміни операційного прибутку та рентабельності туристичних операторів порівняно з показниками туристичних агентств та суб'єктів, що здій-

снюють екскурсійну діяльність, характеризують туроператорів як більш адаптивні підприємства на ринку туристичних послуг з порівняно більш ефективно побудованими бізнес-процесами. Для туристичних агентів ефективність бізнес-процесів є невисокою, а основними причинами зниження прибутковості є збільшення собівартості туристичних послуг, що викликало необхідність різкого підвищення рівня витрат на їх закупівлю. За суб'єктами, що займалися екскурсійною діяльністю, результативність управління бізнес-процесами хоча й не була стабільною, проте станом на 2018 р. рентабельність зросла на 14,6 %, головною причиною чого є приріст доходу від надання турпослуг.

Зниження рівня рентабельності туристичних підприємств відображається у сповільненні темпів розвитку ринку туристичних послуг і може негативно вплинути на потенційні можливості сфери туризму як сектору, привабливого для підприємницької діяльності та необхідного для створення нормальних умов життєдіяльності населення та середовища функціонування інших секторів економіки.

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати основні стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів туристичного підприємства з метою зростання прибутковості (табл. 3):

— основні бізнес-процеси:

— формування туристичного продукту: зростання обсягів надання туристичних послуг шляхом розширення асортименту і кількості туристичної продукції, створення принципово нових видів турпродукту, розвиток нетрадиційних форм та видів туризму, підвищення якості туристичних послуг відповідно до запитів сучасного ринку, оптимізація ціноутворення на туристичні послуги;

— збут туристичного продукту: залучення до обслуговування нових груп туристів, підвищення культури обслуговування, впровадження інноваційних високотехнологічних методик обслуговування туристів;

— допоміжні бізнес-процеси:

— інформаційно-комунікативне забезпечення: збільшення інформаційно-реклам-

ної діяльності та здійснення інших заходів щодо просування туристичних послуг та популяризації вітчизняних турпослуг, використання інформаційних технологій для просування турпродукту, покращення взаємодії з існуючими музеями, заповідниками, екскурсійними бюро;

— фінансово-економічне забезпечення: залучення інвестицій та використання нетрадиційних форм фінансування, джерел забезпечення матеріально-технічними ресурсами, раціональне та економне використання матеріально-технічних ресурсів;

— кадрове забезпечення: впровадження системи більш високих вимог до відбору персоналу під час прийому на роботу, підвищення загальної та спеціальної кваліфікації вже працюючого персоналу;

— процеси управління та розвитку;

— стратегічне управління: удосконалення процесів управління, організації, мотивації, контролю всіх бізнес-процесів; реінжиніринг та автоматизація бізнес-процесів;

— управління інфраструктурою: розвиток матеріально-технічної бази туристичної інфраструктури; участь підприємств в удосконаленні благоустрою туристичних та культурних центрів, придорожного сервісу;

— управління фінансами та матеріальними ресурсами: орієнтація туристичних суб'єктів на виробництво та реалізацію лише тих видів туристичних послуг, на які існує попит та які можуть приносити прибуток; оптимізація доходів, витрат та прибутку суб'єктів туристичної діяльності; стимулювання розвитку раціональних методів використання ресурсів;

— управління персоналом: забезпечення навчання, перепідготовки і стажування фахівців відповідно до міжнародних стандартів, запровадження заходів з наукової організації праці, ефективна кадрова політика, підвищення лояльності та стабільності персоналу;

— управління відносинами з зовнішнім середовищем: розвиток прогресивних форм організації суб'єктів (кооперація, франчайзинг, лізинг, оренда); партнерство та кооперація з органами державної та місцевої влади;

**Напрями удосконалення бізнес-процесів туристичного підприємства з метою зростання прибутковості
(розробка автора)**

Вид бізнес-процесів	Напрями удосконалення
1. Основні процеси	
Формування туристичного продукту	Зростання обсягів надання туристичних послуг шляхом розширення асортименту і кількості туристичної продукції, створення принципово нових видів турпродукту, розвиток нетрадиційних форм та видів туризму, підвищення якості туристичних послуг відповідно до запитів сучасного ринку, оптимізація ціноутворення на туристичні послуги, удосконалення відносин з постачальниками туристичних послуг (інтеграція постачальників транспортних послуг, готелей, екскурсійних бюро тощо)
Збут туристичного продукту	Залучення до обслуговування нових груп туристів, підвищення культури обслуговування; впровадження інноваційних високотехнологічних методик обслуговування туристів, заходи щодо збільшення лояльності клієнтів
2. Допоміжні процеси	
Інформаційно-комунікативне забезпечення	Збільшення інформаційно-рекламної діяльності та здійснення інших заходів щодо просування туристичних послуг та популяризації вітчизняних турпослуг, використання інформаційних технологій для просування турпродукту, покращення взаємодії з існуючими музеями, заповідниками, екскурсійними бюро
Фінансове та матеріально-технічне забезпечення	Залучення інвестицій та використання нетрадиційних форм фінансування, розширення джерел забезпечення матеріально-технічними ресурсами, раціональне та економне використання матеріально-технічних ресурсів
Кадрове забезпечення	Упровадження системи більш високих вимог до відбору персоналу під час прийому на роботу; підвищення загальної та спеціальної кваліфікації вже працюючого персоналу
3. Процеси управління та розвитку	
Стратегічне управління	Удосконалення процесів управління, організації, мотивації, контролю всіх бізнес-процесів; реінжиніринг та автоматизація бізнес-процесів
Управління інфраструктурою	Розвиток матеріально-технічної бази туристичної інфраструктури; участь підприємств в удосконаленні благоустрою туристичних та культурних центрів, придорожного сервісу
Управління фінансами та матеріальними ресурсами	Орієнтація туристичних суб'єктів на виробництво та реалізацію лише тих видів туристичних послуг, на які існує попит та які можуть приносити прибуток; оптимізація доходів, витрат та прибутку суб'єктів туристичної діяльності; стимулювання розвитку раціональних методів використання ресурсів
Управління персоналом	Забезпечення навчання, перепідготовки і стажування фахівців відповідно до міжнародних стандартів, запровадження заходів з наукової організації праці, ефективна кадрова політика, підвищення лояльності та стабільності персоналу
Управління маркетингом	Удосконалення управління комплексом маркетинг-мікс

Вид бізнес-процесів	Напрями удосконалення
Управління відносинами з зовнішнім середовищем	Розвиток прогресивних форм організації суб'єктів (кооперація, франчайзинг, лізинг, оренда); партнерство та кооперація з органами державної та місцевої влади; активна участь у державних та регіональних програмах щодо підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму

активна участь у державних та регіональних програмах щодо підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму;

— управління маркетингом: удосконалення управління комплексом маркетинг-мікс.

Пропоновані до використання напрями удосконалення бізнес-процесів для суб'єктів туристичної діяльності спрямовані на забезпечення сталих темпів зростання прибутковості вітчизняної індустрії туризму.

Висновки. Отже, аналіз тенденцій зміни операційного прибутку та рентабельності вітчизняних туристичних підприємств дав змогу встановити, що найбільш ефективно управління бізнес-процесами в туристичних операторів з найвищими показниками результативності. Для туристичних агентів ефективність бізнес-процесів є невисокою, а основними причинами зниження прибутковості є збільшення собівартості туристичних послуг, що викликало необхідність різкого підвищення рівня витрат на їх закупівлю. За суб'єктами, що займалися екскурсійною діяльністю, результативність управління бізнес-процесами хоча й не була стабільною, проте на кінець аналізованого періоду значно поліпшилася через приріст доходів від надання турпослуг.

З метою зростання прибутковості були запропоновані основні стратегічні напрями удосконалення бізнес-процесів вітчизняних туристичних підприємств, які включають комплекс заходів по окремих видах бізнес-процесів та спрямовані на забезпечення сталих темпів розвитку вітчизняної індустрії туризму.

Подальші дослідження слід присвятити оцінюванню доцільності використання окремих напрямів удосконалення бізнес-процесів, а також наслідків від їх застосування.

Список літератури

1. Alford, Ph. (2005). A Framework for Mapping and Evaluating Business Process Costs in the Tourism Industry Supply Chain. Available at : https://www.researchgate.net/publication/221357294_A_Framework_for_Mapping_and_Evaluating_Business_Process_Costs_in_the_Tourism_Industry_Supply_Chain. (Accessed 20 Mar 2020).
2. Fajar, A. N., Shofi, I. M. (2016). Goal model to business process model: A methodology for enterprise government tourism system development. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, vol. 6, no. 6, pp. 3031–3036. Available at: DOI: 10.11591/ijece.v6i6.11501. (Accessed 20 Mar 2020).
3. Coelho, M. de F. M., Gosling, M. de S., Araújo de Almeida, A. S. (2018). Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 37, pp.11–22.
4. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 263 с.
5. Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 59–70.
6. Сагалакова Н. О. Побудова мережі бізнес-процесів туристичного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 3. С. 102–105.
7. Bakieva, G. R., Muftieva, L. F. (2016). Management analysis as means of improving the business processes at the tourist enterprise: a case study. *International Journal for Quality Research*, no. 10 (4), pp. 761–768.
8. Девадзе А. Х., Крекотень І. М., Скриль В. В. Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Business processes*

in tourism. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu, 2019. С. 8–22.

9. Стрижак О. О., Алдошина М. В. Проекування бізнес-процесів туристичного підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 170–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/b1inf_2019_3_26 (дата звернення: 26.03.2020)

10. Управление бизнес-процессами предприятия / сост. Е. В. Пирогова. Ульяновск : УлГТУ, 2017. 107 с.

11. Статистичний збірник «Туристична діяльність в Україні у 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 році». Київ : Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.03.2020).

References

1. Alford, Philip (2005). A Framework for Mapping and Evaluating Business Process Costs in the Tourism Industry Supply Chain. Available at : https://www.researchgate.net/publication/221357294_A_Framework_for_Mapping_and_Evaluating_Business_Process_Costs_in_the_Tourism_Industry_Supply_Chain. (Accessed 20 Mar 2020).

2. Fajar, A. N., Shofi, I. M. (2016). Goal model to business process model: A methodology for enterprise government tourism system development. International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE), vol. 6, no. 6, pp. 3031–3036. Available at : DOI : 10.11591/ijece.v6i6.11501 (accessed 20 Mar 2020).

3. Coelho, M. de F. M., Gosling, M. de S., Araújo de Almeida, A. S. (2018). Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 37, pp. 11–22.

4. Melnychenko, S. V., Sheienkova, K. A. (2015). *Upravlinnia biznes-protsesamy v turyzmi* [Management of business processes in tourism]. Kyiv, Kyiv National Trade and Economic University Publ., 263 p.

5. Tkachenko, T., Hladkyi, O. (2018). *Reinzhynirynh servisnykh biznes-protsesiv u mizhnarodnomu turopereitynhu* [Reengineering of service business processes in international touring]. *Visnyk KNTEU* [Bulletin of KNTEU], no. 5, pp. 59–70.

6. Sahalakova, N. O. (2015). *Pobudova merezhi biznes-protsesiv turystychnoho pidpriemstva* [Tourism enterprise business process network building]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], iss. 15, part 3, pp. 102–105.

7. Bakieva, G. R., Muftieva, L. F. (2016). Management analysis as means of improving the business processes at the tourist enterprise: a case study. *International Journal for Quality Research*, no. 10 (4), pp. 761–768.

8. Devadze, A. Kh., Krekoten, I. M., Skryl, V. V. (2019). *Modeliuvannia biznes-protsesiv turystychnykh pidpriemstv* [Tourism enterprises business processes modeling]. *Business processes in tourism*. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu, pp. 8–22.

9. Stryzhak, O. O., Aldoshyna, M. V. (2019). *Proektuvannia biznes-protsesiv turystychnoho pidpriemstva* [Tourist enterprise business processes designing]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 3, pp. 170–175. Available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_3_26 (accessed 26 Mar 2020).

10. Pirogova, E. V. Ed. (2017). *Upravlenie byznys-protsessami predpriyatiya* [Management of business processes of the enterprise]. Ulyanovsk, UIHTU Publ., 107 p.

11. State Statistics Service of Ukraine. *Statystychnyj zbirnyk «Turystychna diialnist v Ukraini u 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 rotsi»* [Statistical collection «Tourism activity in Ukraine in 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017»]. Available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 26 Mar 2020).

Objective. The objective of the research is analysis and optimization of profitability of domestic tourism enterprises on the basis of process management.

Methods. The research is based on a comprehensive analysis of the profitability indicators of tourism enterprises in Ukraine. General scientific methods are applied: analysis, synthesis, induc-

tion, deduction, graphical method, grouping, comparison, relative value method, structural analysis (for estimation of profitability of the subjects of tourist activity) and abstract-logical method (for formulation of offers and conclusions).

Results. Features and types of business processes of tourism enterprises are considered. The dynamics and structure of operating income of the entities of tourist activity-legal entities for 2011–2018 are estimated. The indicators of the dynamics of profitability of realization of the subjects of tourist activity are considered, the average indicators of profitability per one tourist activity are considered. The main factors and tendencies of change of profitability by the subjects of tourist activity in Ukraine are distinguished. According to the revealed tendencies of change of operating profit of tourist enterprises insufficient efficiency of their business processes and difficult adaptation to sharp changes of external environment are established.

It is revealed that the most effective management of business processes is organized by tourist operators, which is confirmed by the highest performance indicators. For travel agents, the efficiency of business processes is low, and the main reasons for the decline in profitability are the increase in the cost of travel services. For the subjects engaged in excursion activity, the performance of business process management was not stable, but at the end of the analyzed period significantly improved due to the increase in revenues from the provision of travel services. For the subjects engaged in excursion activity, the performance of business process management was not stable, but at the end of the analyzed period significantly improved due to the increase in revenues from the provision of travel services. In order to increase profitability, the main strategic directions of improving the business processes of domestic tourism enterprises are proposed, which include a set of measures for types of business processes and aimed at ensuring a steady pace of development of the domestic tourism industry.

Key words: process approach, business process, business processes optimization, tourist enterprise, profitability.

Надійшла до редакції 16.04.2020