

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ВОЛОЩУК ДАРИНИ МИКОЛАЇВНИ

УДК: 334.72:338.42

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єкта
підприємництва**

**076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Подається на здобуття освітнього ступеня магістр**

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Волощук Д.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
КОЦЕНКО Маріна Сергіївна
доктор філософії

АНОТАЦІЯ

Волощук Д. М. Формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, практичні та методичні аспекти обґрунтування та впровадження формування стратегії бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва. Досліджено та уточнено сутність стратегії розвитку та особливості обґрунтування стратегічної бізнес-моделі в туристичній галузі. Охарактеризовано туристичні атракції та оцінено стратегічні зони господарювання Національного музею космонавтики ім. С.П. Корольова. Обґрунтовано покращення діяльності, зокрема, у туристичній сфері (реалізація нових туристичних товарів), маркетингу, фінансів, персоналу та інновацій в сфері осучаснення музейної справи.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємницька структура, підприємництво, туризм, розвиток, механізм.

SUMMARY

Voloshchuk D. M. Formation of a business model strategy for the development of an entrepreneurial entity – Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2024.

The qualification work investigated the theoretical, practical and methodological aspects of substantiation and implementation of the formation of a business model strategy for the development of an entrepreneurial entity. The essence of the development strategy and the features of substantiation of the strategic business model in the tourism industry were investigated and clarified. Tourist attractions were characterized and strategic management zones of the National Museum of Cosmonautics named after S.P. Korolev were assessed. Improvement of activities, in particular, in the tourism sector (sale of new tourist products), marketing, finance, personnel and innovations in the field of modernization of museum business were substantiated.

Keywords: business model, business structure, entrepreneurship, tourism, development, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	7
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ.....	15
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
Висновки до розділу 3.....	32
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми. Створення та основні аспекти формування стратегічних бізнес-моделей розвитку суб'єктів підприємницької діяльності створюють стійкий інтерес серед фахівців та науковців для дослідження цієї теми. В сучасних умовах розвитку новітніх технологій та впровадження стратегій, функціонування підприємств та їхня ефективність залежить від здатності впроваджувати та створювати унікальні бізнес-моделі на суб'єктах.

Бізнес-модель – це концептуальна структура, яка описує, як організація забезпечує та захоплює цінність. Вона охоплює ключові елементи, такі як джерела доходів, цільову аудиторію, партнерські мережі, стратегію створення продуктів і послуг. Тема бізнес-моделей привернула увагу багатьох дослідників, зокрема, класиками вчення про бізнес-модель вважають О. Остервальдера, І. Піньє, Г. Чесброу та Д. Магрета. Еволюцію принципів формування бізнес-стратегії підприємницьких структур розглядали Скриль В. та Хома Д., її види та основні принципи трансформації Ломачинська І., Лотиш О. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єкта господарювання, яка забезпечує стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом ефективного використання ресурсів та впровадження інноваційних підходів у діяльність.

У ході дослідження було поставлено та виконано наступні завдання:

- дослідити теоретичну сутність та особливості формування бізнес-моделі підприємницьких структур;
- проаналізувати стан туристичного підприємства у контексті формування бізнес-моделі;
- запропонувати бізнес-модель для Національного музею космонавтики ім. С.П. Корольова.

Предмет дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти розробки стратегічної бізнес-моделі гідів в туристичній галузі

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічної бізнес-моделі розвитку суб'єкта господарювання.

Методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, концепції стратегічного управління та бізнес-моделювання, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність суб'єктів підприємництва в Україні. У роботі застосовано аналіз і синтез для визначення компонентів бізнес-моделі та їх взаємозв'язків; системний підхід для розгляду бізнес-моделі як цілісної системи; порівняльний аналіз для вивчення успішних прикладів застосування бізнес-моделі; методи математичного моделювання для побудови стратегічних сценаріїв розвитку; емпіричні методи для збору даних; економіко-статистичні методи для аналізу показників діяльності, а також графічний метод для візуалізації результатів дослідження. Монографічний метод, під час аналізу теоретичної суті бізнес-моделі. Дані методи забезпечили всебічний аналіз і розробку практичних рекомендацій для формування стратегії розвитку бізнес-моделі підприємницької структури.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методичних засад формування стратегії бізнес-моделі розвитку суб'єкта підприємництва, зокрема вперше запропоновано адаптовану модель стратегічного планування, яка інтегрує аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та прогнозування ринкових змін; розширено розуміння ролі інноваційних компонентів у побудові конкурентоспроможної бізнес-моделі та враховано регіональні особливості малого і середнього бізнесу в умовах українського ринку. Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління підприємствами.

Апробація отриманих результатів. Практичні навички отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи результати було апробовано у матеріалах Міжнародних та Всеукраїнських конференцій, а саме:

1. Особливості керування персоналом у туристичних підприємствах на прикладі підприємств у м.Житомир. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир 2024. с.205*

2. Організація та створення ефективних бізнес-моделей в Житомирській області на прикладі фітнес-клубів. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених 23-24 жовтня 2024 Київ. Бедик О.М., Волощук Д.М. с.101*

3. Основні тенденції та перспективи розвитку підприємства в Україні та Житомирській області. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених 23-24 жовтня 2024 Київ. с.135*

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з 3 розділів, висновку та списку використаних джерел. Робота викладена на 38 сторінках, 19 таблиць, 12 рисунків та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

Поняття «бізнес-модель» сформувалося у науковому середовищі відносно недавно, однак інтерес науковців до нього зростає кожного року, а між практиками досі існують розбіжності щодо його сутності та трактування. Одними із перших, хто розглядав бізнес-модель у наукових працях, були М. Портер та П. Друкер, які хоча і не використовували дослівно поняття «бізнес-структура», а розглядали з точки зору її впливу на корпоративну стратегію [10].

Як певну архітектуру продуктів, інформаційних потоків та послуг, розглядає бізнес-модель П. Тимерс [25]. Важливим елементом розвитку компанії визначає бізнес-модель А. Остервальдер [22], яка через забезпечення вирішення проблем споживачів здатна забезпечити прибуток компанії. Вона є певною схемою за якою підприємство функціонує та розвивається. Як певний план реалізації розвитку підприємства в результаті своєї діяльності, та які забезпечують створення цінності для компанії, розглядає бізнес-модель В. Прохорова [11].

Активно почали досліджувати питання бізнес-моделі на підприємстві під час формування інтернет-компаній та різних стартапів, розвиток яких припадає на початок 2000-х років, в епоху активного піднесення ІТ-технологій. Формування бізнес-моделі підприємства дуже схожа з стратегією корпоративного розвитку підприємства, але основною відмінністю між ними є те, що корпоративна стратегія застосовує аналіз конкурентів, тоді як бізнес-модель зосереджена на інноваціях та розробку нових продуктів, з метою захоплення більшої долі ринку [1].

Варто зазначити, що бізнес-модель частіше застосовується для малих та середніх підприємств, і яка пов'язана з розвитком нових моделей управління. Вона формує основи стратегії компанії, а саме створення

соціального значення для споживача та додаткової цінності. Поняття «бізнес-моделі» є основою у сфері бізнесу та діяльності підприємств та є механізмом, який допомагає врахувати витрати, доходи та втримати підприємство на ринку, під час створення якої підприємець має змогу проаналізувати клієнтську сегментацію, врахувати витрати ресурсів, потреби клієнтів та унікальність продукту на ринку. Основною метою бізнес-моделі є забезпечення стабільної діяльності підприємства, а особлива увага приділяється конкурентоспроможності та рівню забезпечення потреб клієнтів. Успішно створена бізнес-модель, допоможе підприємцю втілити задум в життя та швидко зайняти нішу на ринку, зацікавити інвесторів та майбутніх партнерів [7].

Основними складовими поняття бізнес-моделі є ефективність діяльності підприємства, цінність (для споживачів, партнерів), вартість бізнесу та прибутковість структури (рис.1.1)/

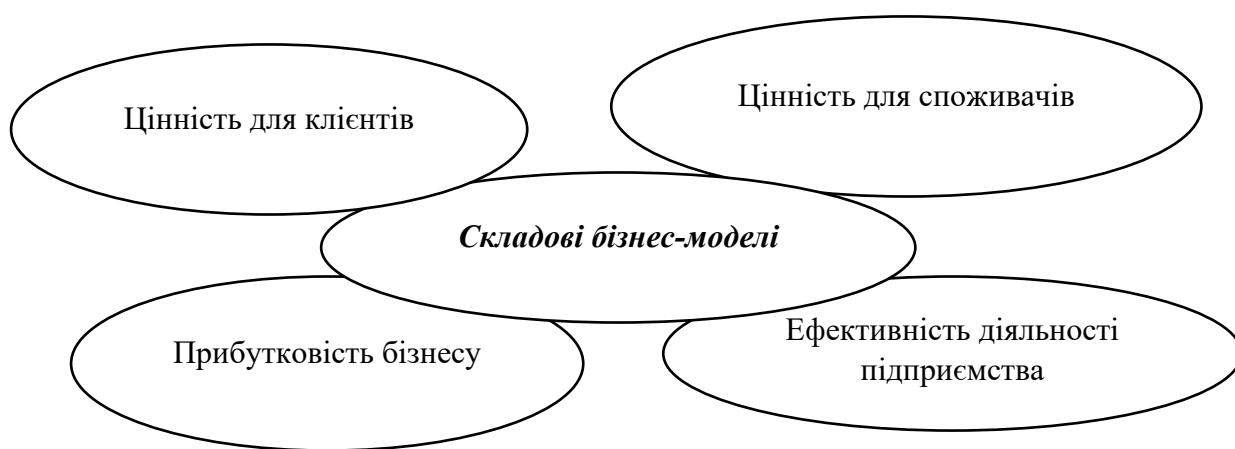


Рис. 1.1. Складові бізнес-моделі підприємницьких структур

Джерело: сформовано автором на основі [12, 15, 21]

Аналізуючи думки вчених щодо сутності поняття «бізнес-модель» було встановлено, що саме поняття можна розглядати з двох точок зору, а саме підхід, який відображає корисність для споживачів (зовнішнього середовища) та процес управління (внутрішнє середовище). Так, за першим підходом, бізнес-модель можна визначити, як цінність підприємства, що

забезпечується споживачу, за рахунок відображення власних компетенцій, переліку партнерів, шляху просування товару чи послуги на ринку з метою отримання прибутку [8].

Бізнес-модель відповідно другого підходу, це опис підприємницької структури, яка відображає процеси на підприємстві, об'єкти, дотримання правил виконання операцій на підприємстві, враховуючи існуючу стратегію розвитку та критерії оцінки ефективної діяльності підприємницької структури [1].

Існуючі визначення поняття бізнес-моделі вказують на широке коло ознак, яким його характеризують. Однак, існують основні елементи, які здатні сформувати її основний зміст та є притаманними для кожної підприємницької структури. До основних елементів можемо віднести: активи підприємства, які здатні забезпечити ту чи іншу цінність; модель, яка визначає фінансову структуру, витрати та основні способи отримання прибутку; постачальники, цільові групи споживачів, які формують систему створення цінності та саму цінність, яку пропонує підприємство за рахунок надання послуг чи продукції.

Формування бізнес-модель підприємства відбувається за певними принципами, дотримуючись яких, компанія зможе забезпечити ефективність та збільшити прибуток. До таких принципів можна віднести:

- адаптивність, що проявляється у здатності підприємства пристосовуватися на ринку та змін зовнішнього середовища;
- універсальність, а саме бути актуальною для усіх сфер діяльності підприємства;
- практичність, що виявляється у практичній значущості запропонованої моделі, тобто вона повинна бути реальною для виконання;
- еволюційність, а саме розвиток бізнес-моделі на основі розвитку самого підприємства.

Використовуючи дані принципи під час побудови та удосконалення бізнес-моделі підприємницьких структур можливо буде отримати оптимальні результати та збільшити прибуток підприємства [9].

Під час розробки бізнес-моделі можливо використовувати різні підходи, які залежать від складності та новизни при написанні. Підприємства зазвичай використовують класичний підхід до написання, під час формування якої враховується цільовий ринок, проводяться розрахунки доходів та витрат підприємницької структури. Особлива увага приділяється клієнтській сегментації та каналам збуду продукції. Останнім кроком, визначають ключових інвесторів та партнерів для реалізації моделі в життя.

Наступний підхід – операційний, який допомагає за короткі терміни оптимізувати операційні процеси, з метою мінімізації витрат та максимізації прибутку. Особливу увагу під час вказаного підходу приділяється на ефективність логістичних та виробничих процесів. Ще один підхід до формування бізнес-моделі, інноваційний, який використовується зазвичай в технологічних компаніях, ІТ, та розробки стартапів. Під час такого підходу відбувається впровадження процесу нових та унікальних послуг, продуктів, технології. Клієнти звикають до новітніх технологій та починають обирати продукцію саме цього виробника, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку із оновленими та унікальними товарами [15].

Значна частина менеджерів та підприємців обирають модель Остервальда та Пітьє, яка є системною та складається із 9 основних блоків. Вони поступово враховують основні аспекти функціонуючого підприємства, тобто кожен пункт із переліку допомагає швидше провести аналіз та виявити проблему. Вказана модель розглядає види діяльності підприємства, ключових партнерів, ресурси, витрати та джерело доходів, тощо [22].

Із появою цифрових технологій почали розвиватися цифрові бізнес-моделі, які модернізували оцінку нових способів цінностей через використання додатків, підписок та даних алгоритмів. Це допомагає

комфортно розвивати підприємство враховуючи модернізацію основних етапів.

Формування стратегічної бізнес-моделі – це ключовий етап для успішного функціонування підприємства. Під час її формування та втілення у життя враховується забезпечення стійкого зростання, адаптивність до несприятливих економічних факторів та адаптивність до ринкових змін. Роль підприємства на ринку та його конкурентоспроможність впливають на прибуток та витрати ресурсів для фінансування. Основні методичні підходи стратегічної бізнес-моделі наведені на рис.1.2.

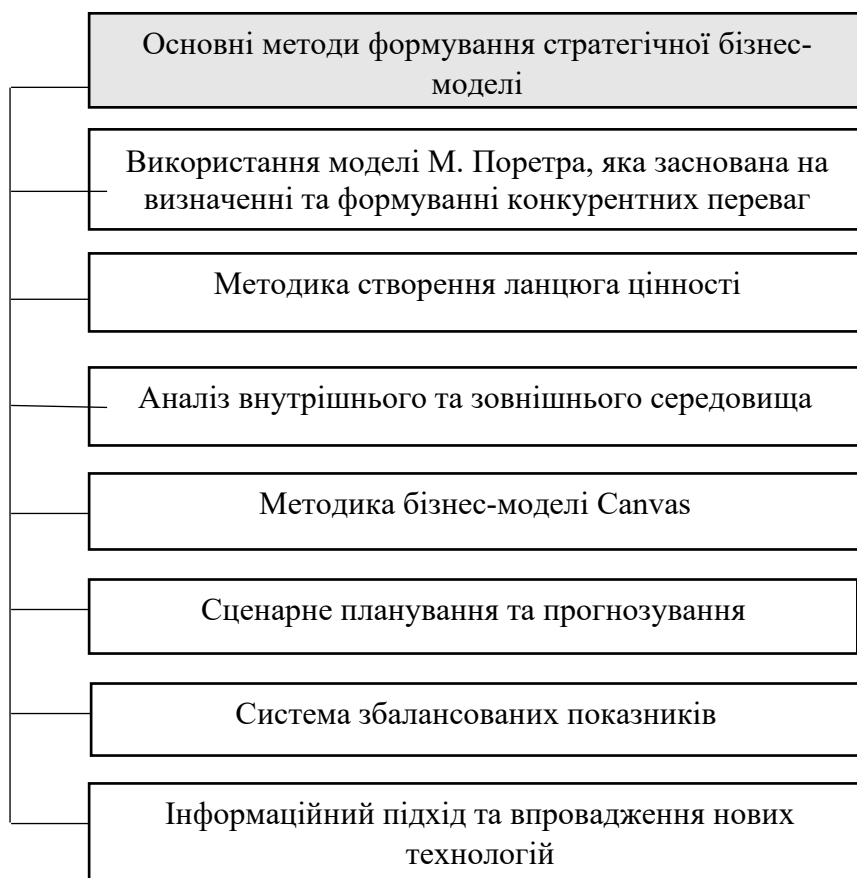


Рис. 1.2. Методичні підходи формування стратегічної бізнес-моделі

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Аналізуючи рис.1.1, можемо визначити основні методичні підходи стратегічної бізнес-моделі. Кожне підприємство використовує метод, що йому імпонує. Найчастіше для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища використовують SWOT і PESTLE-аналіз. За допомогою SWOT

аналізу можна проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства, оцінити ризики та можливості для вдалого функціонування, тоді як PESTLE-аналіз оцінює економічні, політичні, технічні зміни та їхню роль і вплив на підприємство.

З метою виділитися серед конкурентів на ринку та зосередитись на ключових аспектах використовують концепцію конкурентних переваг Майкла Портера. Під час використання цієї концепції, на підприємстві обирають одну із трьох стратегій та втілюють її у життя. Зосереджується увага на лідерстві у витратах, диференціації та фокусуванні на основному ринковому сегменті. Для підприємств, що хочуть швидше побудувати ідеальну модель бізнесу використовують модель Canvas, яка складається із 9 ключових аспектів, а саме: ключові види діяльності, відносини із клієнтами, джерела доходів, стаття витрат, канали збуту, основний сегмент клієнтів, ціннісна пропозиція та визначення основної діяльності підприємства. Методика створення ланцюга утворення цінності допомагає ідентифікувати ключові цінності діяльності підприємства, виявляє процеси, що потребують оптимізації на підприємстві [26].

Систему збалансованих показників використовують задля формування стратегії, що поєднує фінансові та не фінансові показники. Ця методика визначає стратегічні показники для досягнення цілей на підприємстві. Інноваційний підхід та впровадження цифрових технологій. З розвитком та автоматизацією бізнес-процесів, підприємства почали ефективніше працювати, покращився рівень та якість обслуговування клієнтів. Автоматично відбувається обробка даних та аналітики, зниження операційних витрат. За допомогою штучного інтелекту багато завдань, що вважали не можливими почали виконуватись за короткі терміни [14].

Наведені методичні підходи стратегічної бізнес-моделі, допомагають підприємству зробити точний аналіз діяльності, швидше знайти проблемні аспекти та автоматизувати їх. Стратегії допомагають подолати кризові ситуації та збільшити прибутки. В залежності від методики можна збільшити

дохід, автоматизувати підприємство, знизити операційні витрати, знайти свій сегмент ринку та навіть визначити стратегічні досягнення. За допомогою вдалого вибору бізнес-моделі, можна виділитись на ринку та зосередитись на ключовому аспекті [37].

Отже, формування стратегічної бізнес-моделі є певним комплексом, що впливає на діяльність суб'єкта та його економічні показники. Цей процес потребує системного підходу, адаптованого до специфіки суб'єкта, галузі, внутрішнього та зовнішнього середовища. Основні методичні підходи перед написанням складаються із розробки, аналізу та впровадження, а аналіз допоміжних ресурсів допоможе оцінити основні та допоміжні процеси. Особливу увагу приділяють потребам та очікуванням від постачальників, інвесторів та клієнтів; розробці операційного плану; визначення термінів виконання та впровадження стратегії; оцінка бажаних результатів; покращення виробництва; модернізація системних підходів; автоматизація процесів та налагодження каналів збуту. Методичний підхід до формування діяльності суб'єкта підприємництва та формування стратегічної бізнес-моделі базується на глибокому аналізі та структурі середовища, його моніторингу та ефективному функціонуванні, застосування якого зможе забезпечити розвиток підприємства та ефективність ведення бізнесу [16].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було застосовано теоретичні основи формування бізнес-моделі підприємницьких структур. Вона слугує ключовим інструментом, що забезпечує систематизацію та інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства. Аналіз існуючих наукових підходів дозволив виокремити основні складові бізнес-моделі, такі як ціннісна пропозиція, сегментація клієнтів, механізм створення і впровадження цінності, структура витрат та джерел.

Розглянутий матеріал першого розділу дозволяє зробити висновок, що формування бізнес-моделі підприємницьких структур є ключовим процесом, що забезпечує ефективність функціонування організації в конкурентному середовищі. На основі аналізу наукових джерел та публікацій було систематизовано підходи до визначення поняття «бізнес-модель» та окреслено її складові елементи, серед яких варто виділити створення цінності унікальних товарів та послуг для клієнтів, оптимізацію витрат і формування стійких джерел доходів. Важливим аспектом є врахування сучасних викликів, як швидкий розвиток технологій, змін споживчих очікувань, цифровізації економіки. Таким чином, теоретичне осмислення бізнес-моделей забезпечує базу для створення ефективних стратегій підприємств, спрямований на досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ

Однією із видів здійснення господарської діяльності є сфера надання послуг, зокрема протягом останніх років набуває популярності така галузь як туристичні послуги. Житомирщина є одним із регіонів, який активно розвиває дану сферу, оскільки, це багатий на ресурси, історико-культурну спадщину, туристичні атракції та зони за для відпочинку регіон. Рівень туризму у місті та в області є достатньо високим, а основними напрямками є пізнавальний, оздоровчий та культурно-історичний туризм [15].

Основними місцями для відвідування у місті, є такі пам'ятки та визначні місця, як: Національний музей космонавтики ім. С.П. Корольова, парк відпочинку ім. Барона де Шодуара, Спасо-Преображенський собор, пішохідна вулиця Михайлівська, Гідропарк, Житомирський краєзнавчий музей, селище Дениші та його перлини, селище Березівка, музей «Поліська хата», народний музей «Ремісничий двір», замок Терещенків та ін. Останні роки набуває популярності серед відпочивальників «житомирські Мальдіви» Дружбівський кар'єр. У місті та області також розвивається зелений та спелеотуризм.

В регіоні є єдиний санаторій, в якому лікуються радоновими ваннами. У парку Барона де Шодуара є красивий міст, набережна та доглянута паркова територія. Поруч із ним розташований Поліський національний університет, в будівлі якого колись функціонував Волинський губернський суд [39]. Характеристика суб'єктів господарства у галузі туризму м.Житомир наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика суб'єктів туристичної галузі в м. Житомир, 2024 р.

	Категорія суб'єктів туристичної діяльності	Основні характеристики	Кількість суб'єктів
1	Туристичні оператори	Організують збут туристичних продуктів по Україні, області та закордоном	12
2	Туристичні агенти	Продаж турів, пакетів, консультацій	25
3	Готелі та інші засоби розміщення	Готелі, хостели та апартаменти для різних сегментів споживачів	18
4	Заклади харчування	Ресторани, кафе, заклади швидкого харчування	40
5	Транспортні компанії	Перевізники, трансфери	10
6	Екскурсійні бюро та гідів	Організація культурних і розважальних програм	15
7	Санаторії та лікувально-оздоровчі комплекси	Основні характеристики	5

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Кількість суб'єктів туристичної діяльності є відносно не великою, що показала середній рівень розвитку туристичного ринку в місті. Основна діяльність пов'язана та зосереджена на отриманні доходів. Вона вказує, що вони зорієнтовані на внутрішній та зовнішній ринок. Кожен суб'єкт надає унікальні послуги, що конкурують між собою.

Туристична галузь є однією із складових економіки регіону, оскільки, підприємства які надають туристичні послуги сплачують податки в бюджет, надають робочі місця населенню, популяризують регіон та зберігають культурну спадщину. Розвиток туризму забезпечує зростання прибутку не лише для самих туристичних підприємств, а й для власників кафе, ресторанів, готелів, адже туристи купують сувеніри, відвідують кафе, ресторани та залишаються на ночівлю. Аналіз наданих послуг у м. Житомир станом на кінець 2023 р. наведено на рис. 2.2.

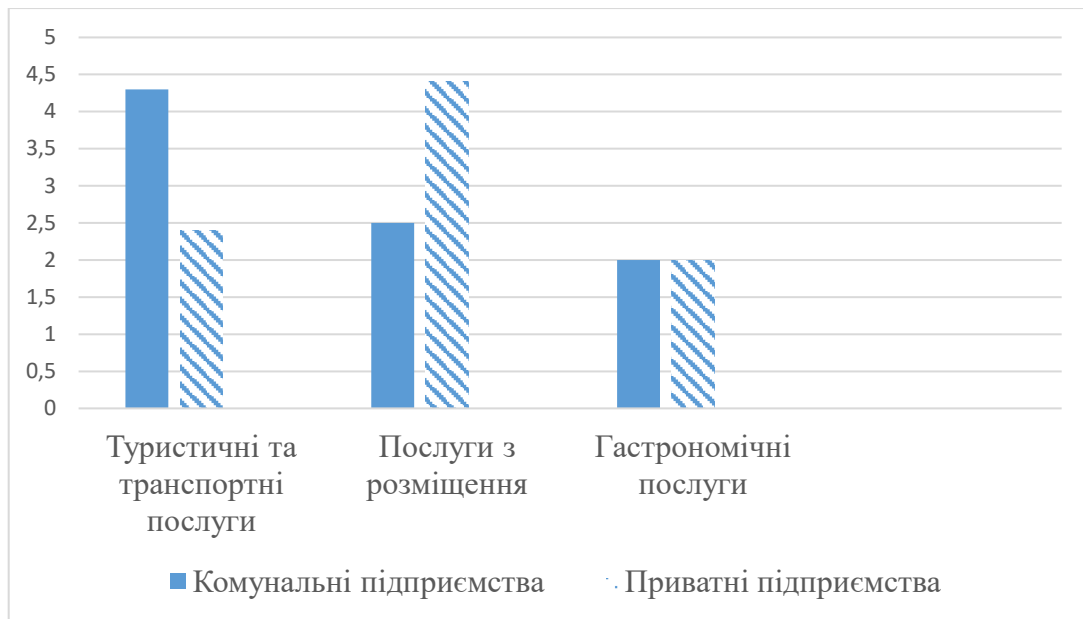


Рис. 2.2. Аналіз платних послуг та гідів у туристичній галузі м. Житомир у 2023 р., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Аналіз надання послуг вказує на те, що попитом на надання додаткових послуг, які пов'язані з туристичною діяльністю здійснюється як комунальними, так і приватними підприємствами. Зокрема, більшу частку наданих послуг з розміщення туристів належить приватним підприємствам, тоді, як туристичні та транспортні – комунальним. Така тенденція пов'язана з тим, що більшість туристичних об'єктів у м. Житомир (музеї, галереї, пам'ятки архітектури) належить державі або є національним надбанням.

До оплачуваних туристичних послуг, які надаються у м. Житомир слід віднести: екскурсійні тури по місту та окремим пам'яткам, квитку у туристичні осередки (музеї, галереї) та різноманітні інтерактиви (віар-мандри і т.д.) (табл. 2.2). Ціноутворення та продаж туристичних продуктів коливається від місця проведення та попиту серед населення. Врахування платоспроможності населення в регіоні та туристів, допоможе сформувати баланс між вигодою підприємця та доступність послуг для населення. При формуванні ціни на послуги, варто врахувати сезонність, кількість годин проведення, доступність та інші фактори. Варто зазначити, що в сезон (теплі

місяці року) зростає попит на послуги тим самим і ціни для населення на проживання та харчування, ціна на екскурсії та вхід на локації є сталим протягом року і може змінюватися раз або двічі на рік.

Таблиця 2.2

**Ціни на туристичні послуги гідів туристичній галузі у м. Житомир,
станом на 2023 р., грн**

Послуга	Різновид	Ціна
Квиток в туристичні осередки	Державного значення	100
	Національного значення	250
Інтерактиви	Геймінги	300
	Віар-мандри	450
Екскурсія з гідом	Екскурсія парком	110
	Екскурсія містом	150
	Екскурсія від істориків	100

Джерело: сформовано автором на основі [9]

З аналізу табл. 2.2. можемо зробити висновки, що у місті Житомир існують різні види туристичних послуг за доступними цінами на будь-який дохід та платоспроможність населення.

Національний музей космонавтики ім. С.П. Корольова комунальний заклад, що розташований у місті Житомир за адресою вул. Дмитрівська 5. Генеральним директором Національного музею космонавтики є Дячук Ірина Дмитрівна. Свою роботу музей розпочав у 1970 році і сьогодні налічує два відділи: експозиція «Космос» та «Меморіальний будинок музей академіка Сергія Корольова». Основний вид діяльності за КВЕД: 91.02. «Функціонування музеїв». Завдяки вдало сформованій організаційній структурі (рис. 2.3) та ефективному управлінню, музей в повній мірі забезпечує мету власної діяльності, а саме просвітницьку діяльність та популяризацію житомирського регіону.

Ієрархічна організаційна структура Національного музею ім. С.П. Корольова забезпечує ефективне управління, розподіл обов'язків та їх виконання на підприємстві. Завдяки такій структурі відбувається взаємодія між працівниками, що забезпечує налагоджену координаційну роботу та

задоволеність відвідувачів наданими послугами. Варто зазначити, що події останніх років, таких як COVID – 19, постковідна криза та повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року, негативно відобразилася на діяльність музею та кількістю відвідувачів. Так, в період з лютого 2022 р. по квітень 2023 р., музей був зачинений та не приймав відвідувачів. Така ситуація вплинула на показники отриманого прибутку та на ефективність підприємства. Серед відвідувачів музею присутні різні групи населення, які можуть отримати широкий спектр послуг, а саме: групові екскурсії; індивідуальні екскурсії; організація просвітницьких заходів; продаж тематичних сувенірів; інтерактиви; продаж квитків на заходи.

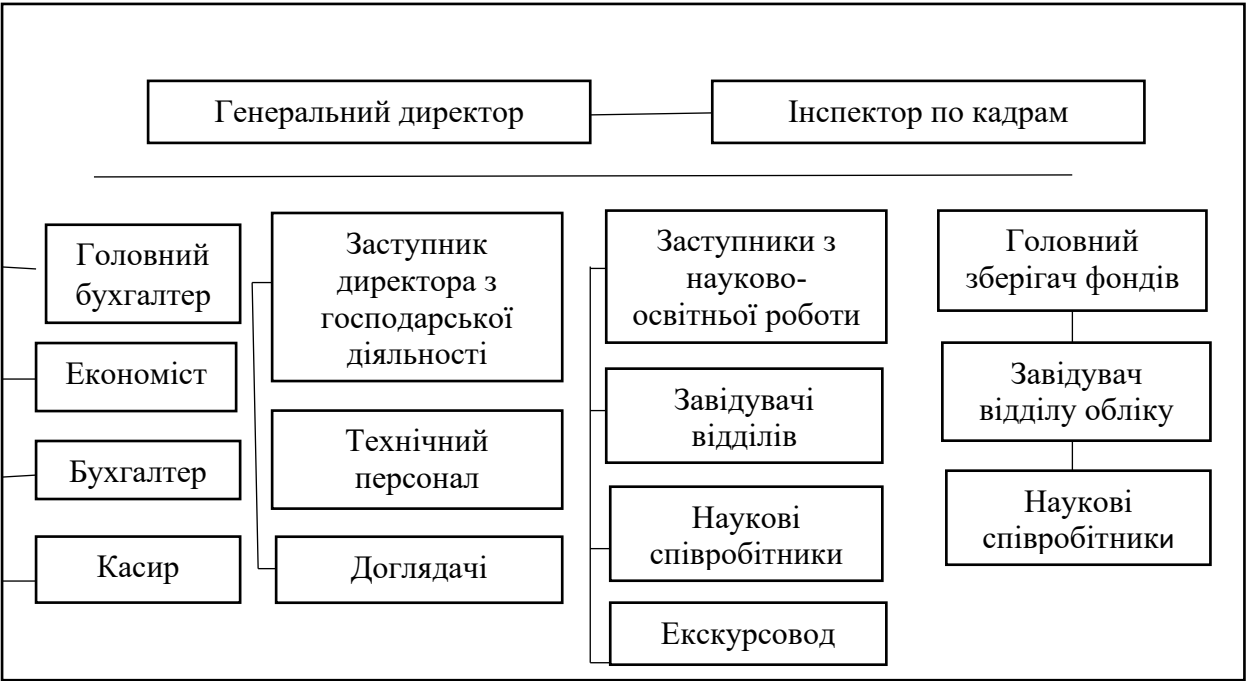


Рис. 2.2. Організаційна структура музею ім. С.П. Корольова

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

З квітня 2023 р. по лютий 2024 р. музей відвідало більше 16 тис. відвідувачів, з яких дорослих – 30%, індивідуальні екскурсії – 25%, діти – 15%, за листами та угодами – 14 %(рис.2.3.). Також були проведені майстер-класи та екскурсії для пільгових категорій, які не оплачуються.

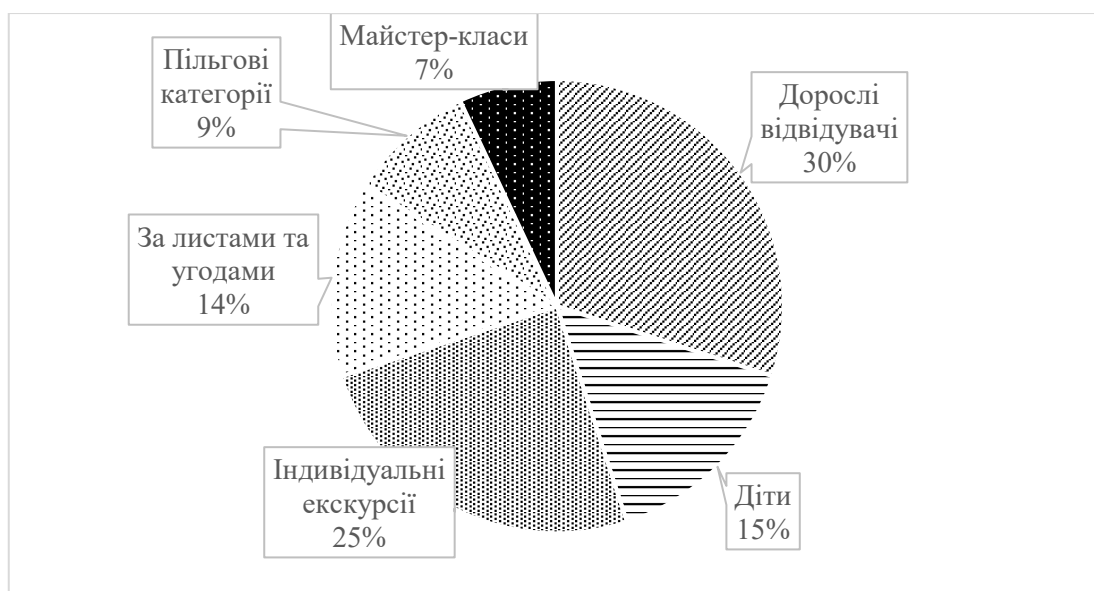


Рис 2.3. Структура проведення екскурсій в музеї ім. С.П. Корольова за 2023-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Попри військовий стан в Україні значну частину відвідувачів у 2024 р. склали іноземні туристи. Так, основні категорії іноземних гостей з таких країн, як Німеччина, Польща, США, Естонія, Румунія, Ізраїль, Кіпр та Чехія. Загальна структура відвідувачів наведена на рис. 2.4.

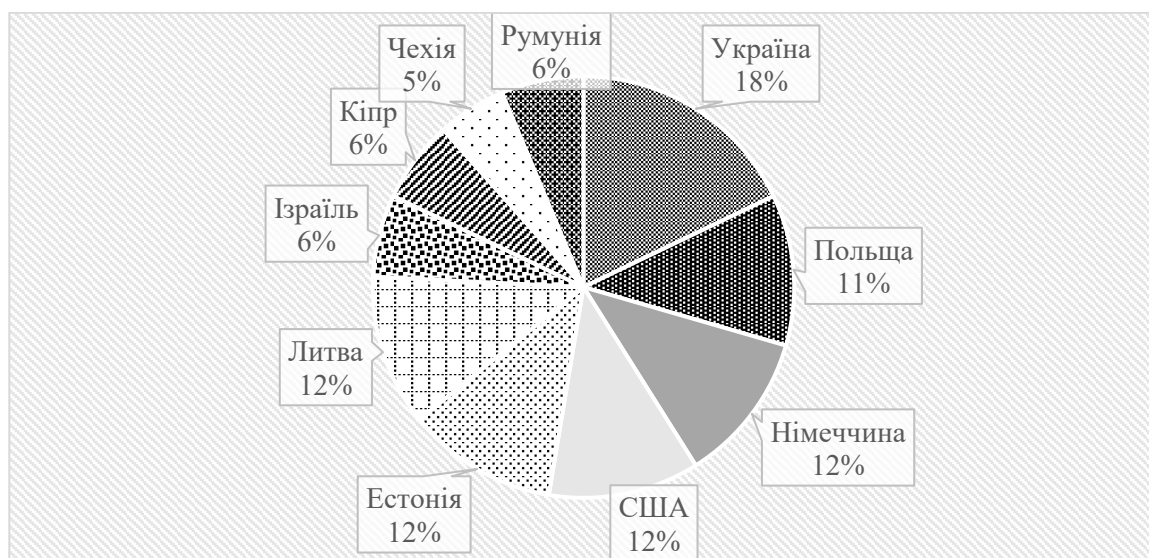


Рис.2.4 Структура відвідувачів Національного музею космонавтики ім. С.П. Корольова за 2023-2024 рр., %

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу даних підприємства

Такі показники вказують, що Національний музей космонавтики приваблює іноземців відвідувати музей, співробітники якого здійснюють активну міжнародну діяльність, укладають угоди з партнерами про міжнародну співпрацю, відкривають виставки за межами країни та представляють музей на міжнародних космічних симпозіумах та конференціях. Діяльність музею та реклама, активно просувається у соціальних мережах а екскурсії проводять на 5 іноземних мовах. Активно розширюється попит на ринку послуг, після реалізації унікальних турів, показу програв в окулярах доповненої реальності та проектами, що створенні та функціонують під час економічних та політичних змін.

Аналіз вартості вхідних квитків та інших послуг, які надає Національний музей ім. С.П. Корольова, вказує на те, що існують пропозиції для різних категорій населення (дорослі, діти, пільгові категорії) та на різні фінансові можливості, оскільки ціна коливається від 50 грн. до 350 грн. (табл. 2.3). Така гнучкість під час ціноутворення забезпечує можливість усім охочим відвідати музей, що ж дуже важливим в умовах сучасного складного економічного становища населення.

Таблиця 2.3

Аналіз вартості наданих послуг в музеї ім. С.П.Корольова

№ з/п	Назва послуги	Вартість послуги, грн
1	Вхідний квиток для дорослого	80
2	Вхідний квиток для дитини	50
3	Екскурсія для дорослого в експозицію «Космос»	250
4	Екскурсія для дитини в експозицію «Космос»	150
5	Екскурсія в Меморіальному будинку С.П. Корольова для дорослого	150
6	Екскурсія в Меморіальному будинку С.П. Корольова для дитини	120
7	Дитяча індивідуальна екскурсія (до 5 осіб)	200
8	Доросла індивідуальна екскурсія (до 5 осіб)	300
9	Фотозйомка професійна (1 год.)	500
10	Відеозйомка професійна (1 год.)	1000
11	Екскурсія іноземною мовою	350
12	VR – окуляри (3 хв.)	50
13	Робот (5 хв.)	50
14	Квиток на «Еней»	100

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Протягом останніх трьох років (2022-2024 рр.) вартість вхідного квитка та додаткових послуг значно зросла. Це пов'язано передусім із збільшенням витрат на діяльність музею, його утримання, збільшення фонду оплати праці, збільшення вартості комунальних послуг та ряд інших факторів. Динаміка зміни вартості послуг Національного музею ім. С.П. Корольова наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки зміни цін на послуги підприємства за 2022-24 рр.

Назва послуги	Рік			2024 р. до 2022 р., у разів
	2022	2023	2024	
Дорослий квиток	40,0	50,0	80,0	2
Дитячий квиток	20,0	30,0	50,0	1,5
Доросла екскурсія	150,0	180,0	250,0	1,5
Дитяча екскурсія	60,0	80,0	150,0	1,5.
Індивідуальна екскурсія	150,0	180,0	250,0	1,5
Фотозйомка професійна	250,0	300,0	500,0	2
Відеозйомка професійна	500,0	600,0	1000,0	2
Екскурсія іноземною мовою	200,0	280,0	350,0	1,5
VR – окуляри та робот (3 хв.)	20,0	30,0	50,0	1,5
Квиток на «Еней»	40,0	60,0	100,0	2,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі даних таблиці, можемо зробити висновки що за 2022-2024рр. ціна на усі послуги, що надає Національний музей ім. С.П. Корольова зросли у декілька разів. Найбільше підвищилася ціна на дорослий вхідний квиток, фото- та відеозйомку та квиток на «Еней». Варто зазначити, що запит на унікальні послуги в Національному музеї космонавтики зростає з кожним роком та приносить дохід підприємству. Запит зростає в залежності від сезонності та є важливим аспектом стратегічного планування роботи відділів та підприємства. Відбувається ефективне адаптування програм та заходів протягом різних сезонів та несприятливих факторів. Залежність надання послуг у різні періоди протягом року наведено на рис. 2.5. Найбільше попитом користуються екскурсійні та інтерактивні послуги в музеї.

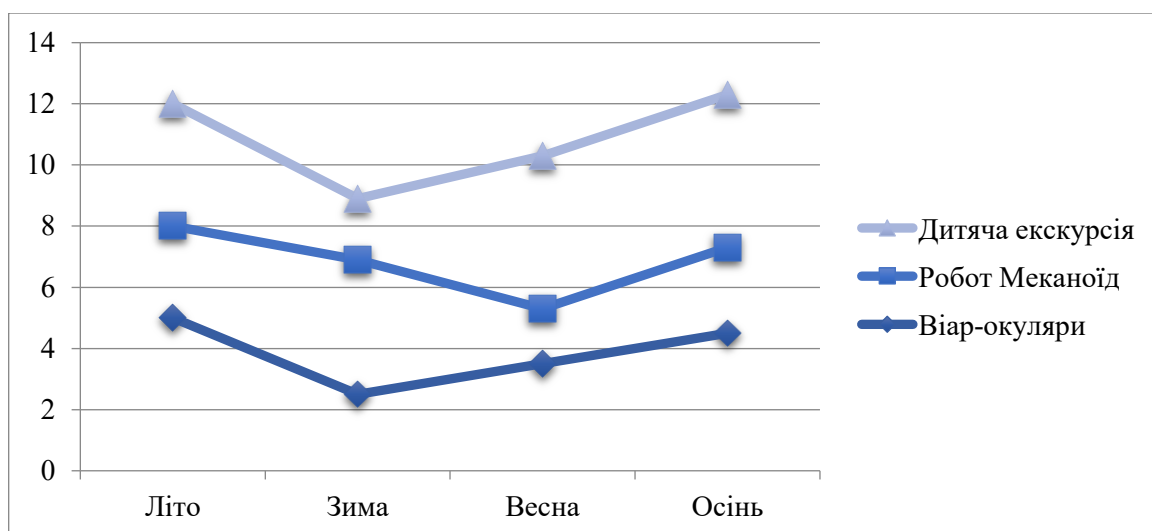


Рис 2.5. Аналіз зміни попиту на послуги протягом року, за 2023 р., шт.

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [7]

Отже, протягом року попит змінюється, так, найбільше екскурсій використання інтерактивів, спостерігається в літній та осінній періоди, що співпадає з туристичними сезонами. Для більш широкого аналізу підприємства, в контексті бізнес-стратегії та її можливого розвитку важливою складовою оцінки діяльності підприємства є аналіз його конкурентного середовища. Зокрема, було виділено два основні конкуренти Національного музею ім. С. П. Корольова у м. Житомир, а саме Житомирський обласний краєзнавчий музей та музей «Ремісничий двір». Результати аналізу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентного середовища гідів туристичної сфери м.Житомира

Фактор	Музей ім. С.П. Корольова	Конкуренти	
		Краєзнавчий музей	«Ремісничий двір»
Якість надання послуг	Висока	Висока	Висока
Розташування	Центр міста	Близько до центру міста	На окраїні міста
Рівень цін на послуги	Середня	Низька	Низька
Асортимент запропонованих послуг	Високий	Середній	Середній
Репутація серед відвідувачів	Високий	Середній	Середній

Джерело: сформовано автором

Аналіз основних конкурентів підприємства вказує на те, що майже за усіма факторами Національний музей космонавтики ім. С. П. Корольова займає лідируючі позиції на ринку туристичних послуг міста. Так, в порівнянні із конкурентами, музей має зручне розташування в центральній частині міста, високу якість наданих послуг, позитивну репутацію серед відвідувачів. Основними конкурентними перевагами якого є постійний розвиток, застосування сучасних технологій під час проведення екскурсій, екскурсії на різних мовах та інтерактиви для дітей та дорослих. Отже, можемо стверджувати, що Національний музей космонавтики ім. С.П. Корольова є конкурентоспроможним на ринку туристичних суб'єктів Житомирського регіону та є привабливим не лише для українців, а й для іноземних гостей [41].

Фактори, які мають вплив на діяльність будь-якого підприємства умовно поділяють на фактори зовнішнього та фактори внутрішнього середовища. До внутрішніх факторів музею можна віднести: асортимент наданих послуг підприємства, рівень впровадження інновацій на підприємстві, ступінь досягнення поставлених цілей, доля на ринку туристичних послуг м. Житомир. До зовнішніх факторів слід віднести: місце розташування музею, години роботи, наявність додаткових оплачуваних послуг, клієнтоорієнтованість, зовнішня реклама та інші.

На основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів було проведено SWOT-аналіз Національного музею космонавтики ім. С.П. Корольова, під час якого було визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз Національного музею космонавтики ім. С.П. Корольова

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Широкий асортимент додаткових послуг (VR –окуляри, «Еней», екскурсія різними мовами, індивідуальні екскурсії, продаж сувенірної продукції). 2. Велика кількість експонатів. 3. Наявність висококваліфікованого персоналу. 4. Проведення тематичних заходів (вистави, конференції, майстер-класи). 5. Доступна ціна для всіх категорій населення. 6. Наявність знижок пільговим категоріям. 7. Висока активність у соціальних мережах (фейбук, інстаграм). 8. Наповнений сайт, який має усю необхідну інформацію про ціну, години роботи, експонати та ін.	1. Відсутність достатнього фінансування від держави. 2. Відсутність фінансових ресурсів для оновлення технічних засобів та модернізації експонатів. 3. Низька зацікавленість молоді м. Житомир музеєм.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Збільшення додаткових послуг за рахунок інвестицій та співпраці з іншими музеями, як вітчизняними та і зарубіжними. 2. Активне просування музею та зацікавлення молоді, шляхом ведення соціальних мереж та співпраці з осередками молодіжної культури міста (будинки культури, університети, школи та інші заклади освіти). 3. Активне впровадження нових технологій.	1. Низька платоспроможність населення, як наслідок, зниження кількості відвідувачів. 2. Розвиток конкуренції в туристичній сфері міста. 3. Фізична загроза знищення (під час терористичних обстрілів росії). 4. Кібератака або інші технологічні загрози.

Джерело: сформовано автором

Проведене дослідження вказує на ряд проблемних питань, вирішення яких можливе за рахунок формування бізнес-стратегії підприємства, зокрема для збільшення привабливості музею для відвідувачів, як наслідок, збільшення прибутку підприємства.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз функціонування туристичного підприємства в контексті формування бізнес-моделі. Дослідження дозволило виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також зовнішні фактори, які впливають на його функцію.

Аналіз фінансових показників, аналіз вартості наданих послуг, рівня конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів підприємства забезпечує наявність як потенціалу зростання, так і низки проблем, які потребують вирішення. Особливу увагу було виділено факторам зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлено, що успішне формування бізнес моделі розвитку туристичного підприємства вимагає інтеграції інноваційних підходів. Аналіз діяльності туристичного підприємства підкреслив необхідність адаптації до глобальних змін, таких, як зростання ролі дистанційних форм роботи, залучення інтерактивів та створення унікальних атракцій на базі даного закладу. Це означає, що розвиток бізнес-моделі повинен передбачати стратегії та використання сучасних технологій для автоматизації операційних процесів і покращення взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне середовище функціонування підприємницьких структур, що характеризується динамічністю та різкими змінами, зумовлює пошук для підприємств оптимального напрямку розвитку, одним із яких є формування бізнес-моделі. Метою створення якісної бізнес-моделі підприємницької структури є створення цінності для споживача, використання усіх можливостей бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та покращення ефективної діяльності. Впровадження бізнес-моделі на підприємство, це процес досягнення мети діяльності, забезпечення стратегії розвитку, врахування аспектів реалізації та отримання максимального прибутку.

Імплементація сформованої для підприємства бізнес-моделі відбувається під час виконання ряду етапів, а саме: аналіз діяльності підприємства на основі порівняння з основними конкурентами; визначення інвестиційної привабливості підприємства для можливих інвесторів; збільшення цінності підприємства для споживача [12]. Варто зазначити, що основною метою формування бізнес-моделі на підприємстві є його розвиток, який буде можливим лише із врахуванням особливостей самого підприємства та впливу на нього зовнішнього середовища.

Під час вибору оптимальної бізнес-моделі розвитку підприємства варто враховувати специфіку діяльності підприємства, так, як існуюча класифікація моделей враховує особливості сфери діяльності підприємства, масштабу інвестицій, частку ринку та інші особливості. Тому, для Національного музею ім. С.П. Корольова було обрано модель, яка враховує можливості самого підприємства, буде орієнтованою на споживача та створить унікальну споживчу цінність.

Запропонована бізнес-модель наведена на рис. 3.1.

Основні партнери: Будинки культури Заклади освіти Дитячі розважальні центри Територіальні громади	Основний вид діяльності	Основна цінність: Виїзні заходи Оренда автобусу Продаж напоїв Інтерактиви Популяризація регіону Розвиток туризму	Взаємини із клієнтами Соціальні мережі Телеграм канал	Цільовий сегмент
	Проведення виїзних розважальних заходів			Молодь Діти
	Основні ресурси		Канали збуту Заклади освіти Будинки культури Територіальні громади	
	Власний персонал Автобус Інтерактивні технології			
Структура витрат підприємства			Джерело доходів	
Купівля автобусу Закупівля необхідного товару Оплата праці працівникам			Дохід від виїзних заходів Дохід від інтерактивів Дохід від продажу напоїв	

Рис. 3.1. Бізнес-модель розвитку Національного музею космонавтики ім. С.П. Корольова

Джерело: власна розробка

Для ефективності запропонованої бізнес-моделі підприємства, пропонуємо для бізнес-проект, який сприятиме збільшенню відвідувачів та доходу музею. Формування бізнес-стратегії для музею має свої особливості, оскільки, музей є некомерційною організацією, яка отримує фінансування від держави за для популяризації науки серед молоді. Залучення унікальних стратегій та зокрема бізнес-стратегій сприяють забезпеченню стійкості музею, та як заклад отримає додаткові джерела доходу, зможе привабити відвідувачів та сприятиме задоволення потреб туристів. Проект «Зореліт» спрямований для проведення виїзних та локальних заходів.

Для реалізації необхідно 10 працівників, серед яких: керівник проекту, СММ спеціаліст, бухгалтер, аніматор, бариста. Вдало підібраний персонал зможе привабити споживачів замовити додому чи в сільську місцевість свято для дітей з інтерактивами. Це унікальна можливість презентувати музей та

заробити додаткові кошти на фестивалях та ярмарках. Головною ціллю реалізації проєкту є створення простору для дітей та молоді, щоб популяризувати знання про космонавтику та сучасні дослідження. Такий проєкт є унікальним та допоможе музею отримати додаткові фінанси за для проведення заходів та дійств в музеї. Для оцінки ефективності пропонуємо проаналізувати основну статтю витрат, а саме витрати на обладнання та закупівлю автобуса табл.3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на закупівлю обладнання для проєкту «Зореліт»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Автобус для заходів	780,0
Кавомашина	45,0
Віар-окуляри	164,0
Гарнітура	15,0
Звукоізоляція автобусу	37,0
Робот	30,0
Гарнітура та плеєр	75,0
Пуфи для сидіння (15 шт.)	30,0
Столи розкладні (5 шт.)	25,0
Монтаж обладнання	23,0
Налаштування інтерактивів, встановлення програм	12,0
Всього:	1236,0

Джерело: власна розробка

Для реалізації проєкту необхідно закупити наступне обладнання: 15 пуфів для сидіння на свіжому повітрі, 5 розкладних столів, автобус, кавомашина та інше необхідне обладнання. Загальна сума витрат становить – 1236,0 тис. грн. Прибуток у такому проєкті може надходити від: оренда автобуса «Зореліт» для проведення дитячих свят; продаж кави та прохолодних напоїв; продаж сувенірної продукції; участь у ярмарках та виставках. Інтерактиви, робот та VR-окуляри зможуть привернути увагу до автобусу. Для аналізу необхідних витрат на закупівлю ресурсів для проведення виїзних заходів наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на закупівлю ресурсів для проведення виїзних заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Пальне для автобуса	14,0
Посуд (чашки, стакани, тарілки)	8,0
Напої (чай, кава, матча)	12,0
Вода фільтрована питна	3,0
Цукор та цукрозамінники	1,5
Палички та витратні матеріали	7,0
Всього:	45,5

Джерело: власні дослідження

Найбільша стаття витрат для виїзних заходів автобусом «Зореліт» це витрати на пальне для автобуса, наступна іде закупівля напоїв для відвідувачів та посуд. Загальна прогнозована сума витрат на 1 квартал складає 45,5 тис. грн. У собівартість також закладено оплату праці, логістичні витрати та оплата за пальне. Ціни можуть коливатися та змінюватися в залежності від змін на ринку та інфляції національної валюти. Під час оцінки витрат було враховано потреби, місце проведення, наявність власних та допоміжних ресурсів, однак, не враховано витрати на реалізацію рекламного продукту, так як створювати буклети та брошури не плануємо, що збереже екологію від забруднень.

У «Зорельоті» буде здійснюватися продаж кави, що забезпечить додатковий дохід. Так, вартість однієї чашки кави заплановано 50 грн, тоді, як її собівартість – 20 грн. З розрахунку продажу 100 порцій, прогнозований дохід – 3000 тис. грн, що складає збільшення доходу від продажу кави в 1,5 рази. Наступна стаття доходу – проведення інтерактивів, вартість одного сеансу становитиме 150 грн, при собівартості – 100 грн. Аналізуючи попит в музеї, можна врахувати, що за 1 годину «Зореліт» зароблятиме 1800 гривень на виїзних локаціях, тобто за один день дохід лише за VR-окуляри складатиме 32,4 тис. грн.

Таблиця 3.3

Прогнозовані витрати на реалізацію проєкту «Зореліт» (на місяць)

Стаття витрат	Розрахунок
Паливо (бензин)	10,0
Заробітна плата персоналу в день (тис. грн):	
Водій	1,0
Бариста	1,0
Адміністратор та СММ	1,0
Аніматор	1,5
Витрати на просування реклами	2,0
Відрахування на соціальні заходи	1,0
Витрати сировину	2,5
Всього:	20,0

Джерело: розраховано автором

У таблиці наведені показники витрат в день, де найбільші витрати складають за пальне та заробітну плату персоналу. У таблиці не враховані преміювання та витрати на заохочення персоналу до якісних результатів. Заробітна платня врахована з реальними потребами працівників та виключенням наднормових годин, премія може складати 5% від заробітної плати в день. Така стратегія допоможе заохотити працівників налагодити процес роботи та збільшити дохід під час реалізації. Важливо враховувати сезонність а навантаження на 1 співробітника в день. Проведений аналіз витрат на реалізацію проєкту «Зореліт» було розраховано прогнозований дохід. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозований дохід від проєкту «Зореліт» за 2025 р.

Послуга	Вартість послуги, грн	Прогнозований дохід, тис. грн		
		Очікуваний показник	Середнє навантаження	Максимальний дохід
VR-окуляри	150	30,0	90,0	240,0
Робот	200	60,0	180,0	480,0
Кава	50	15,0	45,0	120,0
Чай	40	12,0	36,0	96,0
Послуги аніматора	1000	300,0	900,0	2400,0
Користування зонами релаксу	100	300,0	900,0	240,0
Разом:	1,540	717,0	2151,0	3576,0

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу

На основі проведеного аналізу прогнозованих показників доходу, можемо зробити висновки, що очікуваний показник доходів складає 717,0 тис. грн, тоді як максимальний дохід – 3576,0 тис. грн. Аналізуючи данні послуги що надавати автобус «Зореліт» принесуть високий рівень стабільних доходів та низьких витрат. Високий рівень реалізації показників вказує на ефективність, як бізнес-інструменту. Автобус працюватиме на фестивалях, виїзних атракціях та туристичних родзинках. Його своєчасне технічне обслуговування зменшить витрати на ремонт. Під час спаду проведення масових заходів, автобус можна використовувати для екскурсійних поїздок чи надання додаткових послуг під час подорожі по області. Надання додаткових послуг та залучення сегменту ринку, зможе привабити більше споживачів на різні туристичні продукти та послуги.

Висновок до 3 розділу

У третьому розділі висвітлено процес формування бізнес моделі розвитку підприємства, що включає стратегічний аналіз, проектування ключових елементів моделі та їх інтеграцію в загальну систему управління. Розглянемо методологічний підхід до створення бізнес-моделі, заснованої на врахуванні внутрішніх ресурсів підприємств. Формування бізнес моделі розвитку підприємства багатогранним і динамічним процесом, що враховує зовнішні умови функціонування. У цьому контексті важливо орієнтуватися на стратегічне планування, яке дозволяє не лише втратити поточні ринкові тенденції, а й прогнозувати їх в майбутньому.

Було запропоновано бізнес-модель розвитку для Національного музею космонавтики ім. С. П. Корольова, який формується на створенні спеціально обладнаного автобусу «Зореліт». На основі аналізу ефективності запропонованого проєкту, було встановлено що він принесе дохід Національному музею ім. С.П. Корольова, що в свою чергу свідчить про ефективність запропонованої бізнес-стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти формування стратегічних бізнес-моделей розвитку суб'єктів господарювання, зокрема Національного музею космонавтики ім. С. П. Корольова. Здійснений аналіз підтвердженої актуальності дослідження в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, нових розвитку технологій та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств через впровадження інноваційних підходів. У результаті роботи досягнуто мети дослідження – розроблено стратегічну бізнес-модель для розвитку суб'єкта господарювання, яка забезпечує стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективну адаптацію до змін. Розроблена модель враховує особливості об'єкта дослідження, його місію, ціннісну пропозицію, а також специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наукова новизна роботи досягається у вдосконаленні методичного підходу до розробки стратегічної бізнес-моделі, що складається з традиційних та інноваційних елементів. таким, пропонуємо нові механізми використання ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів, орієнтованих на сталий розвиток та досягнення конкурентних переваг. Практична значущість результатів виникає у можливості їх застосування для модернізації бізнес-моделей інших установ аналогічного профілю. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності діяльності та стійкості в умовах змін зовнішнього середовища. Таким чином, дослідження підтвердило важливість стратегічного підходу до управління суб'єктами господарювання, що забезпечує їх довгостроковий розвиток через впровадження інновацій та раціональне використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богач Ю., Сивак Н. Роль та проблеми малого підприємництва. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. с.50-59.
2. Бобиль В.В., Топоркова О.А. Оподаткування малого бізнесу: нормативно-організаційний аспект. *Економіка та розвиток транспорту*. 2019. №1 (17). с.35-47
3. Білоус Г.П. Розвиток малого підприємництва в Україні. 134 *Економіка України*. 2016. № 5. с. 34-36.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. І.М.Бойчик. – К.: Кондор Видавництво, 2016. – 378 с.
5. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. Посібник З.С. Варналій. 3є вид., випр. і доп. К.: ЗнанняПрес, 2006. 350 с.
6. Васюта В.Б., Чичуліна К.В. Ціноутворення в будівництві. Навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2017. – 104 с.
7. Васюта В.Б. Теоретичні аспекти прогнозування розвитку підприємства В.Б. Васюта, А.С. Срібна. *Глобальні та національні проблеми економіки*. – Випуск № 20.
8. Васюта В.Б. Економічна свобода передумова розвитку підприємництва. *Матеріали Міжнародної 135 науково-практичної Інтернет-конференції молодих учених, студентів та аспірантів «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність»* Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. с.374.
9. Волкова Н.І., Свірідова К.Д. Аналіз проблем кредитування малого та середнього бізнесу в сучасних економічних умовах. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1(22). с.55-62.
10. Гобир І. Б. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні в кризових умовах. *Агросвіт*. – 2015. - № 10. – С. 65-69.

11. Гарафонова О. Інноваційні підходи до управління розвитком підприємств в умовах глобалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 198 с.
12. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Наш Формат, 2020. 368 с.
13. Дикань О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 57. 2017.с.58-66
14. Дмитренко В.І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 2(58).с.120-127.
15. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12.
16. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61).с.69-78.
17. Крисак А. О. Сучасні проблеми розвитку малих підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 21.с.14-17.
18. Кравченко О.Л. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 45–52.
19. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Львівська політехніка*. 2012.
20. Ляшенко І.М. Бізнес-моделі сучасного підприємництва: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2020. 256 с.
21. Остервальдер А., Пінье І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега та новатора. Київ. Наш Формат, 2021. 320 с.
22. Петренко В.В. Аналіз бізнес-моделей та їх адаптація до українського ринку. *Вісник економіки*. 2022. №3. С. 12–18.
23. Податковий кодекс України. Офіційний вісник України. 2023. №45. С. 125–130.
24. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей конкурентів. Альпіна Паблішер. 2011. 453 с.

25. Прохорова В. В. Бізнес-моделі, як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки* № 2 (44) 2020. С. 274–280.
26. Україна у цифрах 2020. Статистичний збірник. Київ. Державна служба статистики України, 2019. 45с.
27. Українська туристична газета. URL:<http://www.utg.net.ua/>. (дата звернення: 19.10.2024).
28. Управління та інформаційні технології в туризмі. URL: http://tourlib.net/books_ukr/vt5-1.htm. (дата звернення: 07.10.2024).
29. Міністерство економіки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua>. (дата звернення: 19.10.2024).
30. Офіційний портал статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 19.10.2024).
31. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 19.11.2024).
32. Відкриті дані підприємств України. URL: <https://data.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2024).
33. Drucker P. The Theory of the Business. Harvard Business Review. (Sept-Oct). 1994. P. 95–104.
34. Deloitte Insights. Research and Reports. URL: <https://www2.deloitte.com>. (дата звернення: 19.11.2024).
35. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. Geneva: ISO, 2015.
36. McKinsey & Company. Insights and Publications. URL: <https://www.mckinsey.com>.
37. Teece D.J. Business Models, Business Strategy, and Innovation // Long Range Planning. 2018. Vol. 51, Issue 1. P. 14–21.
38. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. 2020. Vol. 46, Issue 1. P. 30–60.

39. Юмагулова А. М. Особливості маркетингу туристичних послуг в Україні. URL: <https://lmsapi.plagiat.pl/report/?shareId=0dfc512e-3d6f-4f93-a28d-ee6b7a537db&language=uk>. (дата звернення: 22.10.2024).

ДОДАТКИ