

З. М. Побережна,
к. е. н., доцент, Національний авіаційний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-6245-038X

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.9.64

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАКОМПАНІЇ

Z. Poberezhna,
PhD in Economics, Associate Professor National Aviation University, Kyiv

METHODICAL BASES FOR FORMATION OF AIRCOMPANY CLIENT
ORIENTED BUSINESS MODEL

У матеріалі наукової статті розглянуто комплексний підхід щодо формування бізнес-моделі авіакомпанії, який базується на проведенні послідовного аналізу всіх її елементів і підготовці рішень щодо варіантів змін. Визначено етапи формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії та надано їх змістовну характеристику. Розглянуто комплексний підхід щодо формування бізнес-моделі авіакомпанії, визначено етапи формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії, обґрунтовано методичні основи оцінювання конкурентоспроможності авіакомпанії, яка функціонує на базі сформованої клієнтоорієнтованої бізнес-моделі. Проаналізовано рівень якості надання авіаційних послуг. За допомогою методу експертних оцінок обґрунтовано методичні основи оцінювання конкурентоспроможності авіакомпанії, яка функціонує на базі сформованої клієнтоорієнтованої бізнес-моделі. Наведено умови використання результатів зазначеного оцінювання для прийняття управлінського рішення відносно подальшого застосування або заміни бізнес-моделі авіакомпанії.

The material of the scientific article discusses a comprehensive approach to the formation of an airline's business model, which is based on a consistent analysis of all its elements and the preparation of decisions on variants of changes. The stages of forming the customer-oriented business model of the airline are defined and their meaningful characteristics are given. The complex approach to formation of the airline business model is considered, the stages of formation of the client-oriented business model of the airline are determined, the methodical bases of the competitiveness assessment of the airline operating on the basis of the formed customer-oriented business model are substantiated. We are considering a comprehensive approach to the formation of a business model, which is based on a consistent analysis of all its elements and the preparation of decisions on variants of changes. The approach involves the author's method of transformation of the value chain of the enterprise, based on the study of consumer expectations from each stage of their interaction with the airline. To determine the prospects of increasing the competitiveness of an airline, under which a customer-oriented business model is implemented, is proposed by predicting the values of market share, customer satisfaction and quality of air services. In order to increase the efficiency of changes in business processes and structure, we propose to use key customer satisfaction indicators to motivate, evaluate and control staff. The quality of aviation services is analyzed. Using the method of expert appraisal, the methodological bases for assessing the competitiveness

of an airline, which operates on the basis of a formed customer-oriented business model, are substantiated. The conditions of use of the results of the mentioned evaluation for management decision regarding further application or replacement of the airline business model are given.

Ключові слова: клієнтоорієнтована бізнес-модель, конкурентоспроможність, авіакомпанія, авіапасажирські послуги, інтегральний показник, оцінювання.

Key word: customer-oriented business model, competitiveness, air company, air services, integral indicator, evaluation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблемам формування концепції бізнес-моделі авіакомпанії в даний час приділяється підвищена увага як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Це пояснюється тим, що для підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії найважливішим фактором сьогодні стає наявність умов за якими клієнти надають перевагу авіа послугам саме цієї авіакомпанії. Проте, механізми формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії на методичному рівні не розглядаються. Відсутні і методичні підходи щодо визначення послідовності формування такої бізнес-моделі. Тому актуальним постає питання забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на основі формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ПО ПРОБЛЕМИ

Процеси формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень вітчизняних [1—5; 7; 8] і зарубіжних науковців [6; 9—11]. Вагомий внесок у вивчення проблеми внесли Котельников В. [1], Мокринська З.В. [2], Павелко В.Ю. [3; 4], Ревуцька Н.В. [5], Чухрай Н.І. [7], Шелест О.Б. [8].

Невирішена частина загальної проблеми. Однак, окремі теоретичні і практичні питання досі не отримали комплексного наукового обґрунтування. Зокрема на тепер відсутні методичні засади перспективного оцінювання конкурентоспроможності авіакомпанії, яка функціонує на основі сформованої клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — є визначення методичних засад оцінювання конкурентоспроможності авіакомпанії, в якій сформовано клієнтоорієнтовану бізнес-модель.

Завдання дослідження:

розглянути комплексний підхід щодо формування бізнес-моделі авіакомпанії;

визначити етапи формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії;

обґрунтувати методичні основи оцінювання конкурентоспроможності авіакомпанії, яка функціонує на базі сформованої клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основну операційну діяльність авіакомпанії можна представити у вигляді безлічі певним чином пов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких складається з деякого набору різних в часі і просторі операцій із зазначенням початку і кінця і точним визначенням входів і виходів. Склад і правила виконання кожної операції в бізнес-процесах визначені технологіями, інструкціями та іншими регламентуючими документами. Бізнес-модель авіакомпанії — це комплекс елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, бізнес-процесів та бізнес-функцій перевізника, що забезпечують його функціонування на ринку в довгостроковій перспективі та отримання прибутку, реагуючи на зміни зовнішнього середовища і є основою для формування конкурентних переваг.

Для автоматизації будь-якого процесу необхідно створити його формалізоване опис за допомогою відповідного вибору стандартизованих мов, правил, форматів і т. д. Тобто повинна бути розроблена модель бізнес-процесу. Модель бізнес-процесу повинна відображати як послідовність операцій (напрямок робочих потоків), так і події, в залежності від яких виконуються конкретні ланцюжки операцій (бізнес-правила). Сукупність описів бізнес-процесів (моделей) являє собою формалізовану модель бізнес-діяльності всієї авіакомпанії, яка крім побудови алгоритмів керування може додатково використовуватися для:

— оптимізації організаційно-функціональної структури авіакомпанії;

— ефективної координації діяльності окремих підрозділів, що реалізують наскрізні бізнес-процеси;

— перевірки повноти нормативної бази авіакомпанії;

— прогнозування розвитку авіакомпанії.

Таким чином, бізнес-модель необхідна для того, щоб управляти розвитком авіакомпанії систематично, досягаючи вищого рівня ефективності її діяльності.

Процеси управління авіаперевезеннями безпосередньо пов'язані з отриманням, зберіганням, переробкою і передачею інформації про значення їх різних показників. Сукупність інформації, що зберігається в базах даних авіакомпанії такої інформації і процесів її обробки відповідно до заданих алгоритмів утворює інформаційну модель системи управління авіаперевезеннями.

Один і той же інформаційний процес може використовуватися для опису ряду бізнес-процесів: наприклад, інформація про завантаження рейсу може використовуватися при скасуванні або модифікації рейсу; для уточнення кількості, що замовляється харчування на рейс; для оцінки ефективності (рентабельності) даної авіаперевезення. Безліч інформаційних потоків при цьому формують ІТ-інфраструктуру (інформаційну логістику) авіакомпанії, яка є основою управління авіаперевезеннями. Застосування різних аналітичних бізнес-додатків дозволяє користувачам отримувати знання, витягуючи і аналізуючи відповідні деталізовані дані про кожного з підрозділів, оцінюючи і надаючи інформацію, необхідну для кожного бізнес-процесу.

Основними комерційними бізнес-процесами авіакомпанії є:

— планування мережі та розкладу;

— формування бюджету доходів і витрат авіаперевезень;

— управління продажами;

— управління доходами;

— управління витратами;

— контроль виконання бюджету.

Кожен з перерахованих бізнес-процесів надає один на одного вплив. Первинним, що задає стратегічну мету авіакомпанії, є бізнес-процес планування маршрутної мережі і розкладу. Даний бізнес-процес використовує як зовнішні джерела даних (інформація про обсяги перевезень в галузі в цілому, про загальний розклад, про частки ринку авіакомпаній-конкурентів і т. д.), Так і внутрішні (статистика обсягів перевезень, середній

<p>1. Визначення діяльності авіакомпанії та постановка цілей</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначається стратегія авіакомпанії, - розроблюється дерево цілей авіакомпанії
<p>2. Визначення долі ринку та послуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначається портфель авіакомпанії; - визначаються основні ринкові сегменти, на яких буде працювати авіакомпанія
<p>3. Трансформація ланцюжка створення вартості</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначаються ключові показники задоволеності клієнтів; - визначаються способи підвищення цінності для клієнтів за рахунок трансформації бізнес-процесів
<p>4. Формування організаційної структури</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначаються нові цілі діяльності співробітників і підрозділів, взаємодіючих з клієнтами; - визначаються елементи структури, які повинні бути організовані не за функціональним, а за ринковим типом
<p>5. Налаштування систем управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначення співробітників, відповідальних за поліпшення показників задоволеності клієнтів; - закріплення показників для мотивації співробітників
<p>6. Закріплення змін в корпоративній культурі</p>	<ul style="list-style-type: none"> - закріплення змін, що відбуваються в корпоративних цінностях; - створення відповідного ставлення до змін всередині підприємства

Рис. 1. Етапи формування бізнес-моделі авіакомпанії

дохід на одного пасажера по лініях, типи і ємності парку повітряних суден (ПС), слоти, нормативні показники витрат і т. д.). На основі цих даних здійснюється прогноз попиту на авіап перевезення по лініях, формується мережа маршрутів авіакомпанії і здійснюється оптимальна за критерієм прибутку (або за критерієм витрат) розстановка повітряних суден по лініях. У стратегічному плані визначаються напрямки розвитку маршрутної мережі компанії, і оцінюється потреба в інвестиціях, призначених для розвитку парку повітряних суден. Результатом бізнес-процесу планування мережі та розкладу є розклад рейсів авіакомпанії на сезон (навігацію).

У свою чергу розклад є джерелом вихідних даних для бізнес-процесу формування бюджету. Так само на цьому етапі використовується статистика обсягів перевезень, середній дохід на одного пасажера по лініях, ємності парку повітряних суден, нормативні показники витрат і обсяги продажів на лініях по точках продажів. На основі цих даних формується бюджет доходів і витрат по лініях. Потім на основі бюджету доходів по лініях формується бюджет продажів.

На бізнес-процес управління продажами впливають такі обмеження як агентська мережа авіакомпанії, через яку здійснюються продажі, і авіакомпанії-конкуренти. Бізнес — процес управління продажами включає в себе постійний контроль агентських угод, зміни рівнів комісійних винагород агентам, планування укладення угод з новими агентами і корпоративними клієнтами. Важливу роль в бізнес-процесі управління продажами грає моніторинг виконання бюджету продажів, на основі якого, в разі його невиконання або посилення активності конкурентів, проводяться акції або переглядаються умови агентських угод.

Особливу роль в безлічі бізнес-процесів управління авіап перевезеннями відіграє управління доходами, покликане максимізувати доходи авіакомпанії при обмеженнях на існуючу агентську мережу і угоди з агентами, наявну мережу представництв, а також при обмеженнях IATA на використовувані тарифи. Для максимі-

зації доходів в авіакомпанії існує кілька важелів, пов'язаних з тарифною політикою авіакомпанії, оптимізацією завантаження рейсів, а також використанням технології перебронювання і захисту доходів.

Для бізнес-процесу управління витратами вхідними даними є бюджет витрат, розклад і поточні витрати авіакомпанії. Даний бізнес-процес включає в себе оперативні зміни розкладу, контроль виконання бюджету витрат і управління договорами з постачальниками послуг сторонніх організацій.

Нами розглядається комплексний підхід до формування бізнес-моделі, який базується на проведенні послідовного аналізу всіх її елементів і підготовці рішень щодо варіантів змін. Підхід включає авторську методику трансформації ланцюжка створення вартості підприємства, засновану на вивченні очікувань споживачів від кожної стадії взаємодії їх з авіакомпанією. Основні етапи формування бізнес-моделі авіакомпанії представлені на рис. 1.

Першим етапом формування бізнес-моделі авіакомпанії є визначення цілей і її діяльності. На цьому етапі керівники формулюють діяльність і разом з топ-менеджерами задають середньострокові і довгострокові цілі авіакомпанії.

Довгострокові і середньострокові цілі і завдання повинні служити кроками на шляху до реалізації стратегії. Діяльність і цілі авіакомпанії є базою для розробки стратегії і формування бізнес-моделі авіакомпанії. Таким чином, на першому етапі закладаються основи бізнес-моделі і стратегії авіакомпанії.

Другим етапом підходу до формування бізнес-моделі авіакомпанії є

"визначення долі ринку та послуг". На цьому етапі розробляється основа ринкової стратегії авіакомпанії, а саме, визначається набір засобів, реалізація яких зробить авіакомпанію більш конкурентоспроможною, а також визначається найперспективніший ринковий сегмент, на якому авіакомпанія буде створювати, закріпляти і розвивати свої конкурентні переваги.

Таблиця 1. Шкала оцінювання рівня якості авіапослуги

Клас	Діапазон оцінок	Характеристика послуги
I	0	Вкрай низький рівень якості послуги (послуга не надається)
II	0,01-0,02	Низький рівень якості послуг, деякі послуги перебувають в зародковому стані
III	0,03-0,06	Рівень якості нижче за середній з тенденцією до погіршення
IV	0,07-0,1	Середній рівень якості послуг з тенденцією до поліпшення
V	0,2-0,5	Рівень якості вище за середній
VI	0,6-0,9	Якість надання послуги добра
VII	1,0	Послуга надається на найвищому рівні

В розглянутому підході третім етапом формування бізнес-моделі авіакомпанії є трансформація бізнес-процесів в ланцюжку створення вартості.

Для цілей аналізу бізнес-процесів в даній методиці пропонується розділити бізнес-процеси в ланцюжку створення вартості на 2 блоки:

1. До першого блоку належать бізнес-процеси, в рамках яких відбувається контакт з клієнтом: маркетинг, продажі, оформлення документів і т. д. Ці процеси безпосередньо впливають на цінність, створюваного продукту для клієнта.

2. До другого блоку відносяться допоміжні бізнес-процеси, які не можуть бути безпосередньо оцінені клієнтами: процеси управління, розвитку, підтримання інфраструктури і т. д.

Після трансформації ланцюжка створення вартості здійснюється оптимізація структури авіакомпанії і системи управління, що сприяє реалізації стратегії авіакомпанії за рахунок синхронізації всіх елементів бізнес-моделі.

Тому на четвертому етапі формування бізнес-моделі здійснюється формування організаційної структури авіакомпанії, а також переглядаються функції співробітників, відділів, змінюється штатний розпис і т. д.

На п'ятому етапі "налаштування систем управління" необхідно скоригувати системи управління відповідно до нових цілей і функцій співробітників.

З метою підвищення ефективності впровадження змін бізнес-процесів і структури в роботі пропонується використовувати ключові показники задоволеності клієнтів для мотивації, оцінки та контролю персоналу.

Пропонований комплексний підхід формування бізнес-моделі авіакомпанії повинен забезпечити:

- 1) створення клієнтоорієнтованої бізнес-моделі;
- 2) відповідність бізнес-моделі діючій стратегії авіакомпанії;
- 3) зв'язок операційного рівня управління зі стратегічним;
- 4) підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії.

Визначати перспективи зростання конкурентоспроможності авіакомпанії, в умовах якої реалізується клієнтоорієнтована бізнес-модель, пропонується шляхом прогнозування значень показників ринкової частки, рівня задоволеності клієнтів та якості авіапослуг.

Перспективний інтегральний показник конкурентоспроможності пропонується визначати за допомогою наступної формули:

$$K = \frac{\sum A_{ij} \times d_j}{n \times \sum d_j} \quad (1),$$

де K — інтегральний показник конкурентоспроможності авіакомпанії;

A_{ij} — бальна оцінка i -го показника (R_z — показника ринкової частки; K_{II} — комплексного показника (індексу) задоволеності клієнтів; X — показника якості авіапослуги) в j -групі показників конкурентоспроможності;

d_j — вага j -групи показників конкурентоспроможності;

n — число показників конкурентоспроможності, прийнятих у розрахунок.

Прогнозне значення ринкової частки пропонується визначати методом експертних оцінок за наступною формулою:

$$R_z = \alpha_1 R_{ik} + \alpha_2 R_{in} \quad (2).$$

де R_z — ринкова частка авіакомпанії на ринку авіа послуг;

R_{ik} — частка авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень;

R_{in} — частка авіакомпанії на ринку інших авіапослуг;

α_1, α_2 — вагові коефіцієнти.

За результатами розрахунків отримуються значення в інтервалі від 0 до 1, які за необхідністю перераховуються у відсотки (шляхом помноження на 100%).

Індекс задоволеності клієнтів це комплексний показник, що являє собою середньгеометричну величину добутку індексів задоволеності ціною авіапослуг у вартісній і задоволеності кількістю (переліком) авіапослуг у натуральній оцінці, обчислених за один і той же період:

$$K_{II} = \sqrt{I_{Wc} \cdot I_{Vh}} \quad (3),$$

де K_{II} — комплексний показник (індекс) задоволеності клієнтів;

I_{Wc} — індекс задоволеності ціною авіапослуг у вартісному вираженні (розраховується як відношення ціни авіапослуги, що задовольняє клієнтів до фактичної ціни; значення показника знаходиться в інтервалі від 0 до 1);

I_{Vh} — індекс задоволеності кількістю (переліком) авіапослуг в натуральному вираженні (розраховується як відношення кількості авіа послуг, яка влаштовує клієнтів до фактичної кількості авіапослуг, що надаються; значення показника знаходиться в інтервалі від 0 до 1).

Якість авіапослуги пропонується визначати на основі встановлення класу якості за наступною формулою:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i + f_i}{\sum f_i} \quad (4),$$

де \bar{X} — показник якості авіапослуги;

X_i — клас якості авіапослуги за i -м індикатором ($i = 1, 2, \dots, n$);

f_i — вага i — го індикатора в загальній системі оціночних показників.

У якості індикаторів пропонується: безпека користування, комфортність, доступність, швидкість надання, культура обслуговуючого персоналу. Рекомендований інтервал оцінок від 0 до 0,2.

Рівень якості авіапослуг пропонується оцінювати на основі розробленої шкали оцінювання, відповідно до якої виділено 7 класів (табл. 1).

Питомі ваги показників конкурентоспроможності (d_j) встановлюються експертним методом і мають значення, що розташовані в інтервалі від 0 до 1, з врахуванням того, що сума їх значень не повинна перевищувати 1.

Інтегральний показник конкурентоспроможності авіакомпанії пропонується розраховувати як перспективний (до прийняття та реалізації рішення щодо формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі) і як фак-

тичний (після формування та впровадження клієнтоорієнтованої бізнес-моделі). За результатами порівняння перспективного та фактичного значень приймається рішення про застосування сформованої бізнес-моделі або про формування іншої. Перше рішення приймається у разі співпадіння значень або перевищення значення фактичного показника над перспективним. У разі фактичного недосягнення значення перспективного показника бізнес-модель визнається неефективною і підлягає переформуванню.

ВИСНОВКИ

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність авіакомпаній до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість клієнтських потреб вимагає від авіакомпаній постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів авіапослуг. Для забезпечення ефективності використання сформованої клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії доцільно здійснювати оцінювання конкурентоспроможності на основі розрахунку та порівняння перспективного та фактичного значень інтегрального показника із подальшим прийняттям управлінського рішення відносно використання зазначеної бізнес-моделі.

Література:

1. Котельников В. Модель бизнеса и ее шесть компонентов. — Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
2. Мокринська З.В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень / З.В. Мокринська // Економічний простір: зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. — № 30. — С. 16—27.
3. Павелко В.Ю. Сутність і поняття якості послуг в контексті підвищення ефективності управління підприємством / В.Ю. Павелко // Кримський економічний вісник. Науковий журнал. 2013. — № 2 (03). — Ч.П. — С. 81—83. 0,45 др.ар.
4. Павелко В.Ю. Оцінка качества авиaperевозок / В.Ю. Павелко // Стратегія якості у промисловості і освіті (31 травня — 7 червня 2013 р., м. Варна, Болгарія): Матер. IX Міжнарод. конф. У 3-х т. Т.Ш. Упорядн. Хохлова Т.С. та ін. — Дніпропетровськ-Варна, 2013. — С. 626—628. 0,12 др.ар.
5. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Н.В. Ревуцька; Київ. нац. екон. ун-т. 0—К., 2005. — 20 с.
6. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. — Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302>
7. Чухрай Н.І. Бизнес-модель як джерело інноваційного зростання / Н.І. Чухрай // Управлінські інновації. — 2012. — Вип. 1. — С. 21—33.
8. Шелест О.Б. Оцінка рівня розвитку ключових компетенцій авіатранспортних підприємств у сфері інвестиційної діяльності / О.Б. Шелест // Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. — Вип. 9. — Т.: ТНЕУ, 2011. — С. 339—343.
9. Andries P. Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty / P. Andries, K. Debackere, B. Looy // Strategic Entrepreneurship Journal. — 2013. — December. — Vol. 7. — Iss. 4. — P. 288—310.
10. Baden-Fuller, C. Business Models and Technological Innovation / C. Baden-Fuller, S. Haefliger. — URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000691>
11. Rickard D. Winning by understanding the full

customer experience / The Boston Consulting Group, Inc. Boston, 2006.

References:

1. Kotel'nikov, V. (2013), "The business model and its six components", available at: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html (Accessed 25 Aug 2019).
2. Mokryns'ka, Z.V. (2009), "Features of modern airline business models in the international air transportation market", *Ekonomichnyj prostor: zb. nauk. prats' PDABA*, vol. 30, pp. 16—27.
3. Pavelko, V.Yu. (2013), "The essence and concept of quality of services in the context of improving the efficiency of enterprise management", *Kryms'kyj ekonomichnyj visnyk. Naukovyj zhurnal*, vol. 2 (03), no. II, pp. 81—83.
4. Pavelko, V.Yu. (2013), "Air traffic quality assessment", *Stratehiia yakosti u promyslovosti i osviti: Mater. IKh Mizhnarod. konf. U 3-kh t. [Quality Strategy in Industry and Education: Mater. IX International. Conf. In 3 vols.]*, Varna, Bulgaria, 31 may - 7 june, pp. 626—628.
5. Revuts'ka, N.V. (2005), "Formation of business model of the enterprise (based on materials of the enterprises of food industry of Ukraine)", Ph.D. Thesis, Economy, Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine.
6. Sooljattje, A. (2010), "Business models of companies: definition, evolution, classification", available at: <http://www.klubok.net/article2302> (Accessed 25 Aug 2019).
7. Chukhraj, N.I. (2012), "Business model as a source of innovative growth", *Upravlins'ki innovatsii*, vol. 1, pp. 21—33.
8. Shelest, O.B. (2011), "Assessment of the level of development of key competencies of air transport companies in the sphere of investment activity", *Ekonomichnyj analiz: zbirnyk naukovykh prats' Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 9, pp. 339—343.
9. Andries, P. Debackere, K. and Looy, B. (2013), "Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 7, no. 4, pp. 288—310.
10. Baden-Fuller, C. and Haefliger, S. (2013), "Business Models and Technological Innovation", available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000691> (Accessed 25 Aug 2019).
11. Rickard, D. (2006), *Winning by understanding the full customer experience*, The Boston Consulting Group, Inc., Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2019 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

Видання включено до переліку
наукових фахових видань України
з ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73