

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ОСНОВНИХ ВИДІВ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

COMPETITORS ADVANTAGES OF MAIN TYPES OF BUSINESS MODELS OF AVIATION ENTERPRISES

У статті виділено основні типи бізнес-моделей авіаційних підприємств та наведено найсуттєвіші їхні характеристики. В основу класифікації було закладено чинники, які, на думку автора, найкраще характеризують бізнес-модель авіакомпанії, – це маршрутна мережа, а саме її ширина та глибина. Дослідження особливостей побудови бізнес-моделі кожної авіакомпанії дало можливість класифікувати їх за типом господарювання та визначити властивості кожного виду бізнес-моделі з погляду можливості набуття конкурентних переваг. Визначено, яку роль у формуванні конкурентних переваг для авіакомпаній відіграє участь у міжнародних альянсах, зниження ціни на авіап перевезення, забезпечення додаткового сервісу або продаж товарів на борту літака та передача частини процесів на аутсорсинг. Проведене дослідження дало можливість зрозуміти цінність, яку несе споживачу кожен тип бізнес-моделі, та оцінити її вплив на генерування прибутку.

Ключові слова: авіаційне підприємство, види бізнес-моделей, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, авіакомпанії, ефективність.

В статті виділені основні типи бізнес-моделей авіаційних підприємств і представлені суцільні їхні характеристики. В основу класифікації були заложені фактори, по мнению автора, лучше всего характеризующие бизнес-модель авиакомпании, – это маршрутная сеть, а именно ее ширина и глубина. Исследование особенностей построения бизнес-модели каждой авиакомпании позволило классифицировать их по типу хозяйствования и определить свойства каждого вида бизнес-модели с точки зрения возможности получения конкурентных преимуществ. Определено, какую роль в формировании конкурентных преимуществ для авиакомпании играет участие в международных альянсах, снижение цены на авиаперевозки, обеспечение дополнительного сервиса или продажа товаров на борту самолета и передача части процессов на аутсорсинг. Проведенное исследование позволило понять ценность, которую несет потребителю каждый тип бизнес-модели, и оценить ее влияние на генерирование прибыли.

Ключевые слова: авиационное предприятие, виды бизнес-моделей, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, авиакомпания, эффективность.

УДК 338.47(045)

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-43>

Побережна З.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національний авіаційний університет

Poberezhna Zarina

National Aviation University

The article highlights the main types of business models of aviation enterprises and presents their most significant characteristics. The classification was based on the factors that, in the author's opinion, best characterize the airline's business model – it is a route network, namely its width and depth. The width of the route network characterizes the number of directions in which transportation is performed, and the depth – the frequency of flights within the current schedule. In modern business conditions, the issue of identifying effective business models that are competitive and maximally focused on strengthening the value proposition for the consumer, as well as provide commercial income, is relevant. The article summarizes the types of business models of modern air carriers, as well as presents trends in the development of the air transportation market. The author singles out the following types of business models of airlines: network model, scheduled international airlines, regional carriers, charter carriers, low-cost airlines, cargo carriers, mixed airlines, isolated airlines and VIP carriers. The author divides regular transportation into the following three models: passenger, cargo and mixed air transportation. In the regional model, feeder air transportation is made separately. The most extensive, according to the author, is the model of freight, which is divided into: combined, freight, traditional and special expert transport. Each of these business models has a horizontal differentiation. The study of the peculiarities of building a business model of each airline made it possible to classify them by type of management and determine the properties of each type of business model in terms of the possibility of gaining competitive advantage. The role of participation in international alliances, reduction of air transportation prices, provision of additional service or sale of goods on board the aircraft and outsourcing of processes plays in the formation of competitive advantages for airlines. The study provided an opportunity to understand the value that each type of business model brings to the consumer and to assess its impact on profit generation.

Key words: aviation enterprise, types of business models, competitive advantages, competitiveness, airlines, efficiency.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності авіаційного підприємства на ринку забезпечується наявністю дієвої моделі ведення бізнесу, яка найкраще відповідає пріоритетам споживачів. Нині мало просто мати ресурси та необмежений доступ до них, потрібно навчитися використовувати їх у найефективнішій комбінації, формуючи власну ключову компетенцію. Така компетенція дасть можливість авіаційному підприємству сформувати фактори конкурентного успіху, які створять йому стійкі конкурентні переваги у виробництві конкурентоспроможної послуги з високим рівнем доданої споживчої цінності. За таких умов актуальним є питання виявлення ефективних бізнес-моделей, які є конкурентоспроможними та максимально зорієнтованими на посилення ціннісної

пропозиції для споживача, а також забезпечують отримання комерційного доходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на те, що галузь авіаційних перевезень є вузькоспеціалізованою, кількість вітчизняних та зарубіжних глибинних досліджень нині обмежена таким колом науковців. А.В. Андреевим узагальнено види бізнес-моделей сучасних авіаперевізників [1]. І.Ю. Григор'євим наведено тенденції розвитку ринку авіаперевезень [3]. О.С. Мілянком запропоновано механізм адаптації бізнес-моделі вітчизняних авіакомпаній до європейського конкурентного середовища [4]. Є. Юденком проаналізовано особливості функціонування вантажних авіаперевізників [5]. Таким чином, відзначимо, що конкурентні переваги кожного виду бізнес-моделі

діяльності авіаційних підприємств нині залишаються не досить дослідженими.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація видів бізнес-моделей сучасних авіаційних підприємств із виділенням конкурентних переваг кожної з них.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення моделей ведення бізнесу авіаційними підприємствами вимагає розуміння сутності організації самих авіаперевезень, адже це не лише наявна авіаційна техніка, а й методи та способи здійснення перевезень, персонал, логістика та ін. Потрібно розуміти, що на рівень взаємодії авіаційних підприємств великий вплив мають договори про спільну експлуатацію ліній та договори про створення альянсів.

Окреслимо чіткий контур чинників, які будуть закладені в основу типізації бізнес-моделі авіакомпаній. Так, А.В. Андрєєвим [1] запропоновано використовувати такі показники, що характеризують бізнес-модель авіакомпанії, як маршрутна мережа, а саме її ширина та глибина:

– ширина маршрутної мережі характеризує кількість напрямків, за якими виконуються перевезення;

– глибина маршрутної мережі – частота виконання рейсів у межах чинного розкладу.

Таким чином, нині з урахуванням вищезазначених чинників найбільш актуальною є така типізація бізнес-моделей сучасних авіакомпаній.

1. Мережева модель ведення бізнесу авіакомпанії. Конкурентними перевагами таких авіакомпаній є створення великих міжнародних альянсів, які дають їм можливість бути присутніми на цільових ринках, забезпечуючи зростання кількості рейсів, розширення мережі маршрутів та продажів. Прикладами мережевих авіакомпаній є великі авіакомпанії США, Japan Airlines, Lufthansa, Austrian Airlines, Turkish Airlines, LOT, AirFrance/KLM, British Airways, Qatar та ін.

2. Регулярні міжнародні авіакомпанії, які здійснюють господарювання у визначеній ніші. Конкурентною перевагою таких компаній є висока лояльність у органів влади. Наприклад, за часів Радянського Союзу «Аерофлот» мав такі преференції, адже білети продавалися насамперед на послуги цього авіаперевізника. У разі бажання летіти іншим перевізником потрібно було брати окремий спеціальний дозвіл. До таких авіакомпаній відносять United Emirates, Virgin Atlantic [1].

3. Бізнес-модель регіональних перевезень. Серед конкурентних переваг слід відзначити посилення впливу мережевих авіакомпаній на регіональних авіаперевізників.

Негативним фактором розвитку регіональних авіакомпаній є їхня вузькорегіональна спрямованість та відсутність міжнародних перевезень. Адже для виконання міжнародних рейсів потрібні

великі повітряні судна, а для внутрішніх перевезень вистачає невеликих літаків. Досить часто попит на білети регіональних авіаперевізників невеликий і залежить від рівня соціального розвитку регіону, в якому функціонує компанія. Також регіональним авіакомпаніям дорого утримувати льотний персонал.

На розвиток регіональних авіакомпаній активно впливає політика держави щодо підтримки або окремої компанії, або окремого регіону, яка може виділяти низку субсидій на фінансування авіаквитків або на покупку у лізинг нових суден [1; 2]. До регіональних відносять: SkyWest Airlines, American Eagle.

Як різновид регіональної компанії [1] виділяють фідерні авіакомпанії. Їхня бізнес-модель побудована на підвезенні пасажирів до рейсів більш крупного перевізника та отриманні від них пасажирів для доставки у пункт призначення, прикладом виступає AirBaitic.

4. Бізнес-модель авіакомпаній, що здійснюють чартерні перевезення, відрізняється фокусуванням на мінімізації витрат та максимізації прибутку від виконаних рейсів.

Конкурентною перевагою чартерної моделі ведення бізнесу є можливість економії на внутрішній структурі. У таких компаній відсутня потреба в утриманні комерційного відділу та відділу управління мережею маршрутів, навіть відділу прямих продажів іноді не потрібно (за умови співпраці з потужним туроператором). Прикладом чартерних авіаперевізників є Thomson Airways, MyTravel Airways, Condor Flugdienst.

5. Однією з найперспективніших сучасних бізнес-моделей є модель низьковитратних авіакомпаній (low-cost). Конкурентною перевагою таких авіакомпаній є те, що вони не літають за складними маршрутами та не забезпечують стикування із мережевими авіакомпаніями, які здійснюють наскрізну реєстрацію та обробку багажу. Але, як показує світова практика, це – одна з найбільш ефективних натепер моделей авіабізнесу, що має високий потенціал подальшого розвитку. Прикладами низьковитратних авіакомпаній є Ryanair, Air Berlin, JetBlue Airways, AirTran Airways.

6. Вантажні авіаперевезення – модель, що передбачає здійснення вантажних перевезень з одного аеропорту в інший шляхом оптового продажу перевезень через вантажних агентів, які також допомагають у просуванні продукту на ринку. Як правило, такі оператори є філіалами або дочірніми компаніями авіакомпаній, що здійснюють мережеві пасажирські перевезення.

Типовими представниками вантажних перевізників є авіакомпанії, які можна умовно поділити на:

– традиційні авіакомпанії, які спеціалізуються на пасажирських перевезеннях та перевозять

вантажі у вантажних і/або багажних відсіках пасажирських повітряних суден (British Midland, CSA);

- комбіновані авіакомпанії, які спеціалізуються на пасажирських перевезеннях та мають у своєму складі відокремлені підрозділи, що спеціалізовані на вантажних перевезеннях (British Airways, Air France, Lufthansa);
- авіакомпанії, які здійснюють тільки вантажні перевезення або на регулярній або на чартерній умовах (Cargolux);
- спеціальні експрес-перевізники – це великі перевізники які мають велику мережу маршрутів, працюють, використовуючи структури ХАБів, проте здебільшого робота таких компаній відбувається в нічний час. Бізнес-модель такої категорії

створено компанією Federal Express, яка пізніше була удосконалена глобальними консорціумами UPS, TNT та DHL.

Кожна з наведених бізнес-моделей може бути також поділена більш детально на низку інших бізнес-моделей.

Також Є. Юденко [5, с. 173] виділив такі бізнес-моделі суто вантажних перевізників:

- перевізник усіх видів вантажів на вантажних повітряних суднах (Full All Cargo Carrier);
- авіакомпанії, які спрямовані на виконання АСМІ-контрактів щодо здійснення перевезень з іншими перевізниками та консолідаторами (експрес-перевізниками). Компанії віддають в оренду за договорами повного лізингу (wet-leasing) власні

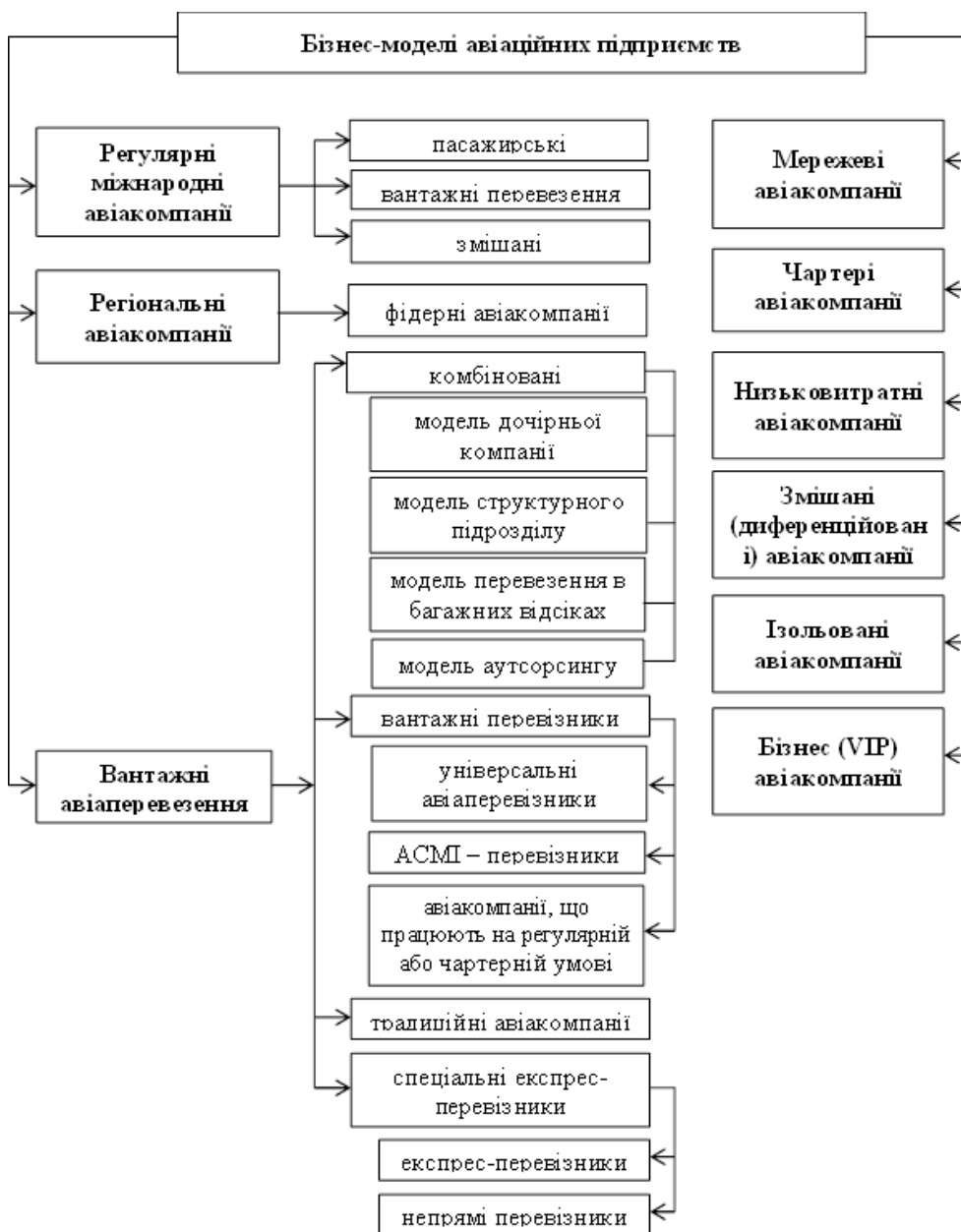


Рис. 1. Класифікація авіакомпаній за типом бізнес-моделі господарювання

Джерело: авторська розробка

повітряні судна за умови встановлення мінімальної кількості льотних годин на місяць. Типовим представником АСМІ-операторів є AtlasAir (США);

– невеликі авіакомпанії, які працюють у ніші з чітко окресленими параметрами. Такі компанії спеціалізуються на перевезенні вантажів, що потребують спеціального обладнання і мають досвід здійснення перевезень негабаритних вантажів або доставки вантажів у погано розвинені місця із поганими злітним смугами тощо [7]. До таких компаній слід віднести Cargolux, PolarAirCargo, NipponCargoAirlines і AirHongKong.

Отже, комбіновані та вантажні перевізники здебільшого здійснюють доставку вантажів за схемою «аеропорт-аеропорт». Компанії, що здійснюють суто вантажні перевезення, порівняно з комбінованими компаніями є гнучкішими, адже мають широкий вибір конкуруючих аеропортів, через які здійснюється перевезення багажів.

Спеціальні експрес-перевізники займають нішу крупних вантажних операторів та забезпечують

легкодоступний прийом вантажів та гарантовану доставку за призначенням за високого рівня сервісу з доставкою вантажів у реальному масштабі часу.

Серед таких компаній можна виділити:

– гібридну модель інтегрованого перевізника (експрес-перевізники). Такі компанії використовують власні повітряні судна і здійснюють магістральні перевезення у поєднанні із власним наземним транспортом [3; 7]. У своїй діяльності вони надають перевагу тим аеропортам, які здійснюють швидку обробку великого потоку вантажів, де вони мають можливість використовувати власні активи (транспортні засоби та сервісне обладнання) і практично не взаємодіють із пасажирським терміналом.

– непрямі авіаперевізники. В Європі таку модель представляє швейцарська експедиторська агенція Panalpina, яка є «непрямою вантажною авіакомпанією», адже вона не володіє власним парком повітряних суден, а тісно взаємодіє із перевізником вантажів різної складності Cargolux,

Таблиця 1

Конкурентні переваги різних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств

Вид бізнес-моделі	Особливості моделі з погляду набуття конкурентних переваг
Мережеві авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> – ХАБ – що забезпечує оптимальність стиковок; – економія на масштабах перевезень; – здійснення пасажирських та вантажних перевезень; – власний парк літаків; – виважена цінова політика та система дистрибуції; – комфортний продукт на борту.
Регулярні міжнародні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> – наявність власної торгової марки; – впровадження інновацій; – низька спеціалізація на певній географічній ніші; – незалежність від альянсів.
Регіональні перевізники	<ul style="list-style-type: none"> – співпраця з мережевими авіакомпаніями; – аутсорсинг може бути додатковим джерелом доходу; – висока частота рейсів; – невеликі повітряні судна; – оптимальна система маршрутів
Чартерні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> – потоки на відпочинок; – висока чуттєвість до цінової пропозиції; – високий коефіцієнт завантаження ПС; – економія на організаційній структурі; – продаж товарів на борту літаків, як додаткове джерело доходу
Низьковитратні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> – максимально дешева собівартість; – відсутній додатковий сервіс; – максимальна щільність крісел у літаках (LOPA); – висока доходність на одного працівника компанії; – прості та регулярні маршрути.
Вантажні авіаперевезення	<ul style="list-style-type: none"> – поєднання пасажирських та вантажних перевезень; – експрес-доставка багажу різної складності; – вільний вибір аеропортів без пересічення з пасажиропотоками; – використання ХАБів; – аутсорсинг може бути додатковим джерелом доходу
Змішана модель	<ul style="list-style-type: none"> – використання найкращих рис основних бізнес-моделей авіаційних підприємств; – у пошуку власної ринкової ніші.
Ізольовані авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> – працює на певній території; – має підтримку з боку держави.
Бізнес (VIP) авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> – підвищений рівень комфорту; – висока прибутковість ніші.

Джерело: авторська розробка

який розпоряджається повітряними суднами, призначеними для Panalpina [5, с. 175; 6].

7. Змішані (диференційовані) авіакомпанії – модель, яка не має конкретної спеціалізації, а її структурі бізнесу притаманні риси основних бізнес-моделей авіаційних підприємств. Сюди можна віднести авіакомпанії, які здійснюють пошук власних ринкових ніш (Air Berlin, AerLingus, TNT Airways, Intersky).

8. Ізольовані авіакомпанії – специфічний авіаперевізник, який працює або у віддалених областях, або на «закритих для інших авіакомпаній територіях», незважаючи на стійку інтеграцію промисловості та розвиток суспільних зв'язків. Прикладом виступають авіакомпанії Air Koryo в Північній Кореї.

9. Бізнес (VIP) авіакомпанії. Конкурентною перевагою таких авіакомпаній є те, що вони використовують спеціально обладнані комфортабельні літаки, що призначені для обслуговування особливо важливих персон (банкірів, комерсантів, послів, зірок шоу-бізнесу тощо) [1].

Наочне відображення моделей ведення бізнесу авіаційних підприємств представлено на рис. 1.

Наведена інформація та попередні дослідження дали можливість виділити конкурентні переваги кожного виду бізнес-моделі авіаційних підприємств (табл. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження особливостей моделей ведення бізнесу авіаційними підприємствами дало можливість вивчити комплекс їхніх переваг та недоліків та запропонувати власну авторську поглиблену класифікацію авіакомпаній за типом бізнес-моделі господарювання. У дослідженні автором охарактеризовано особливості кожної моделі ведення бізнесу авіаційних підприємств із погляду отримання конкурентних переваг на ринку, що в подальших дослідженнях дасть можливість навести загальну модель ведення бізнесу для авіаційних підприємств та зрозуміти цінність, яку несе споживачу кожен тип бізнес-моделі, та оцінити її вплив на генерування прибутку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андреев А.В. Бизнес модель авиакомпании как инструмент реализации ее конкурентной стратегии в условиях современного авиатранспортного рынка. *Transport business in Russia*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-aviakompanii-kak-instrument-realizatsii-ee-konkurentnoy-strategii-v-usloviyah-sovremennogo-aviatransportnogo-rynka> (дата звернення: 21.05.2020).

2. Региональные авиаперевозки рискуют вылететь в трубу. *РБК. Экономика*. URL: <https://www.rbc.ru/economics/25/02/2013/570404079a7947fcbd44611e> (дата звернення: 21.05.2020).

3. Григорьев И.Ю. Современные тенденции развития рынка авиаперевозок. *Транспортал.ру*. URL: <http://www.transportall.ru/info/perevozki/290/2592.html> (дата звернення: 21.05.2020).

4. Милян О.С. Адаптация бизнес-моделей отечественных авиакомпаний до европейского конкурентного середовища, як один з необхідних заходів в процесі інтеграції України та ЄС в сфері авіації. *Руснака*. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/2_134154.doc.htm (дата звернення: 21.05.2020).

5. Юденко Є. Еволюція бізнес-моделей авіаперевізників на ринку вантажних перевезень. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2014. № 29. С. 170–181.

6. Conway P. Un Airline Business Air Cargo's Innovation Agenda. *Cargo Matters*. 2009. № 1. P. 6–8.

7. Reynolds-Feighan A.J. Air Freight Logistics. *Handbooks in Transport. Handbook of Logistics and Supply Chain Management*. 2001. Vol. 2. № 28. P.1-10.

REFERENCES:

1. Andreev A.V. Bisnes model aviakompanii kak instrument realizatsii ee konkurentnoy strategii v usloviyah sovremennogo transportnogo rynka [The business model of the airline as a tool for the implementation of its competitive strategy in the modern air transport market]. *Transport business in Russia*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-aviakompanii-kak-instrument-realizatsii-ee-konkurentnoy-strategii-v-usloviyah-sovremennogo-aviatransportnogo-rynka> (accessed 21 May 2020).

2. Regionalnye aviaperevozki riskuyut vyletet v trubu [Regional air travel risks flying into a pipe]. *RBC. Economy*. URL: <https://www.rbc.ru/economics/25/02/2013/570404079a7947fcbd44611e> (accessed 21 May 2020).

3. Grigoriyev I.Y. Sovremennye tendentsii razvitiya rynka aviaperevozok [Current trends in the development of the air transportation market]. *Transportal.ru*. URL: <http://www.transportall.ru/info/perevozki/290/2592.html> (accessed 21 May 2020).

4. Mylian O.S. Adaptatsiya business modeli vitchiznyanikh aviakompaniy do evropeyskogo konkurentnogo seredovyscha yak odyin iz neobkhdnykh zahodiv v protseci integratsii Ukrainy ta ES v sphere aviatsii [Adaptation of the business model of domestic airlines to the European competitive environment, as one of the necessary measures in the process of integration of Ukraine and the EU in the field of aviation]. *Rusnauka*. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/2_134154.doc.htm (accessed 21 May 2020).

5. Yudenko Y. (2014) Evolutsia business modeley aviapereviznykiv na rynky vantazhnykh perevezen [Evolution of business models of air carriers in the freight market]. Kyiv: DETUT, pp. 170–181 (in Ukrainian)

6. Conway P. Un Airline Business Air Cargo's Innovation Agenda. *Cargo Matters*. 2009. № 1. P. 6–8.

7. Reynolds-Feighan A.J. Air Freight Logistics. *Handbooks in Transport. Handbook of Logistics and Supply Chain Management*. 2001. Vol. 2. № 28. P. 1–10.