

## АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАКОМПАНІЇ ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

*У статті дається визначення оптимальної бізнес-моделі авіакомпанії. Охарактеризовано основні види бізнес-моделей авіакомпаній. Проведено аналіз проблем адаптації авіакомпаній до умов глобального конкурентного середовища. Визначено бізнес-сфери, які потребують оптимізації в авіакомпаніях. Запропоновано напрямки адаптації бізнес-моделей авіаперевізників.*

**Ключові слова:** адаптація, бізнес-модель, авіакомпанія, конкурентне середовище.

Для динамічного розвитку національної економіки необхідно адекватно реагувати на виклики глобалізації, своєчасно та ефективно здійснювати структурні економічні зміни, оскільки в останні роки спостерігається вплив факторів виробництва, зокрема інвестиційного капіталу, з неконкурентоспроможних секторів економіки до суб'єктів ринку, які успішно витримують конкурентний тиск. Актуальною проблемою залишається розробка та використання оптимальних адаптаційних механізмів у забезпеченні сталого економічного розвитку стратегічно важливих сфер національного господарства.

Із підвищенням складності ведення бізнесу, появою нових факторів впливу у глобальному бізнес-середовищі, більшість авіакомпаній зосереджують свої зусилля на формування збалансованої бізнес-системи, яка враховує інтереси споживачів, власників, партнерів, персоналу компанії та інших сторін. Кожне підприємство намагається обрати для себе найбільш адекватну бізнес-модель, тобто таку, яка відповідає його можливостям і дозволяє найоптимальнішим чином досягнути загальноорганізаційних цілей.

Вивченню особливостей формування бізнес-моделей підприємства з урахуванням динамічної зміни факторів зовнішнього середовища, присвячена значна кількість досліджень сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Р. Аміта, М. Волнофера, П. Гхемавата, П. Есківіаса, К. Зотта, Д. Дж. Х. Кланга, Д. Левінталя, П. Рамоса, А. Соолятте, Р. Соузи, Ф. Хекліна [5; 7; 11]. Значно менше проведено досліджень проблеми адаптації бізнес-моделей авіакомпанії до умов конкурентного середовища. В основному це напрацювання іноземних вчених – І. Григор'єва, І. Досталер, Е. Компарта, М. Ледермана, К. Мейсон, Ч. Міюши, Р. Уолла, Й. Флоттау, Т. Флуріса, С. Форбса та інших [6; 8; 12], а також вітчизняних вчених – Н. Антощишиної, В. Загорулько, В. Корчуна, О. Косарева, З. Мокринської, М. Федотова та інших [1; 2; 3; 9; 10].

Незважаючи на різнобічні дослідження проблем формування бізнес-моделей підприємства з урахуванням ринкових умов, на сьогодні відсутнє визначення оптимальної бізнес-моделі авіакомпанії, залишаються недостатньо розробленими пропозиції щодо адаптації бізнес-моделей авіаперевізників до зміни глобального конкурентного середовища.

Мета статті – аналіз проблем адаптації авіакомпаній

до умов глобальних ринків авіаперевезень, визначення особливостей та перспективних напрямків адаптації бізнес-моделей авіаперевізників.

Адаптація до зміни ринкових умов є вимогою часу для всіх підприємств, авіакомпаній зокрема. Вона передбачає усвідомлення загроз та можливостей зовнішнього середовища (збір та оцінку інформації, аналіз загроз/можливостей, визначення рівня чутливості до цих змін), розробку адаптаційних заходів із урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства та його потенціалу, активну адаптацію (реалізацію заходів щодо адаптації та оцінку їх ефективності). На думку автора, оптимальна бізнес-модель авіакомпанії – це комплекс елементів внутрішнього середовища, бізнес-операцій та бізнес-функцій перевізника, що забезпечують його успішне функціонування на ринку, з можливістю довгострокового розвитку та отримання прибутку, збереження стійкості в кризових ситуаціях, гнучке реагування та адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища і є базою при формуванні конкурентних переваг підприємства.

Більшість дослідників виокремлюють такі основні види бізнес-моделей авіакомпаній, як регулярні (мережеві), регіональні, чартерні, низькобюджетні («low cost carriers»), вантажні, консолідатори (експрес-перевізники) та «гібридні» [4, с. 5-15]. Їх характеристика наведена на рис. 1.

Останнім часом у регіоні ЄС-27 спостерігалось суттєве зменшення питомої ваги перевізників з мережевою бізнес-моделлю (в середньому на 4-5% щороку), у той же час, значно зросла частка низькобюджетних авіакомпаній. Більшість європейських чартерних авіакомпаній зараз є частиною вертикально інтегрованої організації, до якої належить туроператор, туристичне агентство, авіакомпанія, а також готелі і компанії, що забезпечують наземні перевезення.

Слід зазначити, що на даний момент при дослідженні особливостей розвитку авіаційної індустрії поряд із терміном «адаптація» інколи використовується поняття «гібридизація». Останнє означає пристосування авіакомпаній до конкретних місцевих ринкових умов із мінімізацією затрат шляхом створення своєрідного гібриду з декількох традиційних бізнес-моделей перевізників. Внаслідок появи та розвитку лоу-кост перевізників, формування союзів авіапідприємств та

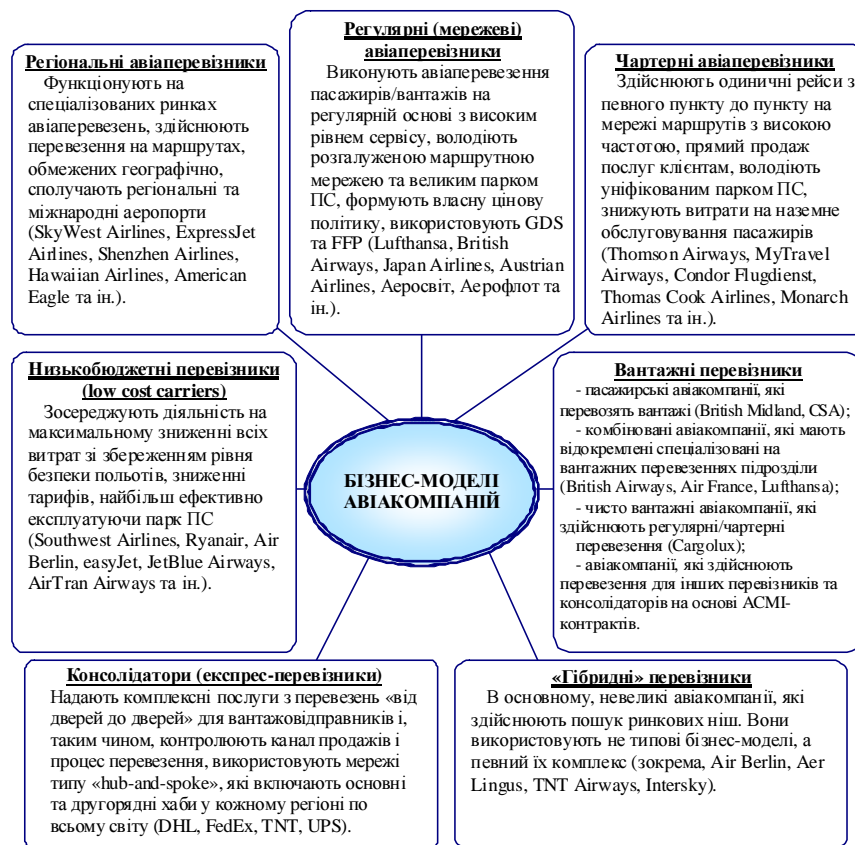


Рис. 1. Основні види бізнес-моделей авіакомпаній

стратегічних альянсів, сформувалося багато різновидів комплексних бізнес-моделей авіаперевізників, які поєднують у собі декілька способів створення цінності та отримання прибутку.

Зміни факторів бізнес-оточення змушують авіаперевізників активно адаптуватися до нових умов. Зокрема в останні роки спостерігається кардинальне переформатування класичної бізнес-моделі лоу-кост авіакомпаній, спрямованої на підвищення прибутковості і виживання у довгостроковій перспективі. Вони поступово долучаються до практики використання глобальних систем розподілу, угод код-шерінгу, інтерлайн-угод та інших угод з продажу комерційних прав, які не були характерними для них раніше [12].

Специфіка адаптації бізнес-моделей може суттєво відрізнятись в різних авіакомпаніях. У лоу-кост перевізників Європи та Північної Америки адаптаційні заходи загалом спрямовані на формування бізнес-системи, яка дозволить використовувати наявні можливості для розвитку бізнесу і мінімізувати негативний вплив зовнішнього оточення. Близькосхідні та азійські авіакомпанії відчувають на собі тиск політико-правових та економічних чинників (нормативні обмеження, недосконалість інфраструктури), які суттєво впливають на обрання бізнес-стратегії, стримуючи освоєння нових ринків.

Бізнес-моделі можуть розроблятися для підприємства загалом, групи однорідної продукції/послуг та об'єднань компаній (союзів) для оптимізації бізнес-діяльності, з урахуванням обраної стратегії та орієнтації на споживачів, оцінки ефективності діяльності підприємства порівняно із конкурентами, а також оцінки стратегічного потенціалу бізнесу та його

інвестиційної привабливості в перспективі [11]. Для успішної реалізації стратегії, орієнтованої на створення відповідної цінності для споживачів та інших зацікавлених осіб, підприємству необхідно визначити найбільш оптимальні бізнес-моделі.

Хоча багато авіаперевізників використовують традиційну ринковоорієнтовану бізнес-модель, на думку автора, більш оптимальною в сучасних умовах є бізнес-модель, яка орієнтована на споживача.

На сьогодні зростає значення стратегічного управління діяльністю підприємств із застосуванням ситуаційного підходу. Ми вважаємо, що при розробці адаптаційних заходів необхідно враховувати такі ситуаційні чинники, як:

- ресурсний потенціал підприємства, зокрема його фінансовий стан;
- ступінь турбулентності (швидкості зміни, динамічності) середовища компанії;
- ступінь складності стратегії компанії і організаційної структури управління.

Загалом планування і контроль діяльності компанії можуть розглядатися з точки зору двох основних аспектів – адаптації (розробка та перегляд стратегій з огляду на нові загрози і можливості в середовищі підприємства) та інтеграції (поєднання, взаємоузгодження та координування напрямків діяльності компанії з метою моніторингу успішної реалізації стратегії фірми).

Керівництву авіакомпаній необхідно визначити ряд важливих інтегративних завдань для успішної адаптації до ринкових умов:

- в операційній діяльності: розподіл ресурсів компанії (обладнання, персоналу, інформаційних засобів,

фінансових ресурсів) відповідно до обраної бізнес-стратегії;

- при здійсненні організаційних заходів: формування організаційної структури управління, налагодження взаємозв'язків між структурними підрозділами, з орієнтацією на досягнення загальних цілей компанії;
- при наданні послуг: взаємоузгодження розкладу рейсів з фінансовими пріоритетами компанії, підвищення продуктивності праці, управління витратами.

Отже, авіакомпанії реалізують подвійне завдання – адаптації до змін навколишнього середовища та інтеграції складних взаємопов'язаних функціональних аспектів діяльності. На думку автора, найбільш важливо враховувати наступні чинники зовнішнього середовища:

а) політико-правові фактори: непрогнозовані і жорсткі регулятивні зміни, обмеження щодо участі іноземного капіталу в національній економіці, бар'єри для інновацій, політичний вплив та невідповідний рівень державного планування розвитку транспортної системи;

б) структура галузі: технологічні зміни, розвиток альтернативних видів транспорту, збільшення швидкості змін в інфраструктурі галузі;

в) умови попиту: зміна переваг споживачів та ринкової кон'юнктури (баланс попиту-пропозиції), рівня тарифів тощо;

г) постачання: витрати на паливо, персонал та обладнання, ступінь доступності ринків капіталу.

Успішність діяльності авіаперевізників визначається правильністю вибору бізнес-моделі при адаптації до умов конкурентного середовища. Запровадження адаптаційних заходів в розрізі формування оптимальної бізнес-моделі авіакомпанії передбачає створення інтегрованих моделей оцінки наявних ресурсів, оцінювання рівня ризиків (втрати фінансової стійкості, економічної незалежності, зменшення рівня

прибутковості при поширенні кризових явищ в економіці тощо), адаптацію стратегій, планів, політик на зміни, моніторинг факторів мікро-, мезо- та макросередовища.

На думку автора, адаптацію бізнес-моделі авіакомпанії до глобального конкурентного середовища необхідно здійснювати у певній послідовності, з урахуванням усіх сторін діяльності підприємства – специфіки послуг, що надаються, географічної присутності компанії, широти та структури маршрутної мережі, тарифної стратегії авіакомпанії, приналежності компанії до стратегічних авіаційних альянсів (рис. 2).

На нашу думку, основними бізнес-сферами, які потребують оптимізації та адаптації до змінних ринкових умов в авіакомпаніях, є:

1) Планування використання ПС:

- прогнозування показників прибутковості авіакомпанії для забезпечення розробки відповідних довгострокових рішень у сфері бізнес-планування, які передбачають визначення цільових ринків та частоти перевезень.
- формування моделей розподілу парку ПС для планування використання ПС та максимізації прибутку;
- розробка моделей маршрутизації ПС авіакомпанії для оперативного управління розподілом ПС на мережі;
- оптимізація співпраці у рамках код-шерінгу, націлена на збільшення доходів за рахунок налагодження партнерських взаємовідносин між авіакомпаніями.

2) Планування екіпажу:

- розробка моделей для ефективного планування перевезень та місячних розкладів льотного екіпажу;
- планування кадрових моделей щодо льотного екіпажу для прийняття комплексних рішень у питаннях чисельності персоналу, рівнів навчання,



Рис. 2. Процес адаптації бізнес-моделі авіакомпанії до глобального конкурентного середовища

надання відпусток та розподілу екіпажу за географічно розмежованими базами.

3) Управління доходами:

- формування моделей оптимізації доходів, що сфокусовані на обліку надходжень, ціноутворенні та отриманні вигоди;
- використання прогнозування попиту, засноване на концепції O & D («походження – місце призначення») для обґрунтування управлінських рішень щодо моделей оптимізації доходів;
- розробка моделі управління доходами нового покоління для більш ефективної конкурентної боротьби із зростаючою кількістю лоу-кост перевізників, бізнес-стратегії яких суттєво відрізняються та є значно спрощеними порівняно із звичайними авіакомпаніями.

4) Управління ланцюгом поставок: розробка моделей для зменшення операційних витрат із одночасним забезпеченням стабільності діяльності підприємства.

На думку автора, не зважаючи на те, що для кожної авіакомпанії характерні індивідуальні особливості діяльності, в рамках реалізації трансформації бізнес-моделі перевізника необхідно враховувати такі основні аспекти:

- При прийнятті управлінських рішень передусім орієнтуватися на потреби споживачів, для чого проводити масштабне дослідження ринку: визначити, які потреби споживачів не були враховані у поточній бізнес-моделі авіакомпанії; порівнювати цінність послуги авіакомпанії з показниками конкурентів.
- Здійснювати моніторинг змін конкурентного середовища: проводити бенчмаркінг ключових показників діяльності авіакомпаній-конкурентів та оцінювати їх бізнес-моделі (можливе використання досвіду успішної діяльності непрямих конкурентів, що забезпечує прийняття інноваційних рішень відповідно до сучасних ринкових умов).
- Відстежувати ринкові тенденції: досліджувати економічні, політико-правові, технологічні та соціокультурні зміни, які можуть становити як загрозу існуючій бізнес-моделі авіакомпанії, так і створити можливість формування диференційованих переваг.
- Застосовувати цілісний підхід при адаптації до ринкових змін: пристосована бізнес-модель має бути інтегрованою, сформованою з використанням системного підходу із забезпеченням взаємоузгодженості всіх елементів внутрішнього середовища авіакомпанії та збереженням орієнтації на споживача.
- Забезпечувати диференційованість бізнес-моделі авіакомпанії на основі її конкурентних переваг, тобто суттєві відмінності від існуючих бізнес-моделей конкурентів, що визначить рівень інноваційності авіакомпанії порівняно з іншими операторами на ринку.
- Розробляти заходи, які ефективно адаптують бізнес-модель авіакомпанії до змін конкурентного середовища, мобілізуючи всі необхідні ресурси, і, зокрема, персонал компанії для вирішення нових бізнес-стратегій.

Проведені дослідження дали змогу зробити висновок, що в умовах нерівномірного відновлення

різних секторів економіки від негативного впливу світової фінансово-економічної кризи, швидкість пристосування підприємств до факторів середовища суттєво збільшилася. Сучасним компаніям для успішної адаптації бізнес-моделі до змінних ринкових умов необхідно відстежувати зміни у політиці конкурентів і поведінці споживачів та адекватно на них реагувати.

Внаслідок посилення конкуренції у сфері авіаперевезень, концентрації зусиль перевізників на залучення нових інвесторів та дії багатьох інших факторів відбулося формування інноваційних комплексних бізнес-моделей авіаперевізників, що зорієнтовані на інтереси споживачів. Авіакомпаніям, які прагнуть вижити на ринку або завоювати більшу ринкову частку, необхідно пристосовувати свої бізнес-моделі до умов глобального конкурентного середовища.

Перспективними напрямками подальших досліджень є формування механізму адаптації національних авіакомпаній до умов глобального конкурентного середовища та обґрунтування ефективності адаптаційних заходів із використанням інструментарію математичного моделювання.

### Список літератури

1. Антоцишина, Н. І. Інформаційне забезпечення процесу формування цінності авіатранспортних послуг [Текст] / Н. І. Антоцишина // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №10 (100). – С. 129-135.
2. Корчун, В. С. Тенденції розвитку світового ринку транспортних послуг в умовах глобалізації [Текст] / В. С. Корчун // Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. – 2007. – № 12. – С. 223-228.
3. Федотов, М. Планирование деловой политики авиакомпании [Текст] / М. Федотов // Research and Technology – Step into the Future. – 2010. – Vol. 5, № 1. – P. 5-10.
4. Analyses of the European Air Transport Market. Airline Business Models [Text]. – Koln : DLR, 2008. – 44 p.
5. Esquivias, P. Business Model Adaptation [Text] / P. Esquivias, P. Ramos, R. Souza. – Boston : Boston Consulting Group, 2010. – 9 p.
6. Forbes S. J., Lederman M. Adaptation and Vertical Integration in the Airline Industry [Text] / S. J. Forbes, M. Lederman // American Economic Review. American Economic Association Publications – 2009. – P. 1831-1849.
7. Zott, C. Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. Long Range Planning [Text] / C. Zott, R. Amit. – Barcelona : IESE Business School, 2009. – 13 p.
8. Григорьев, И. Ю. Современные тенденции развития рынка авиационных перевозок [Электронный ресурс] / И. Ю. Григорьев // Транспорт в России. – Режим доступа: <http://www.nakhodka-betta.ru/info/perevozki/290/2592.html>
9. Косарев, А. И. Тенденции взаимодействия и адаптации предприятий воздушного транспорта в информационной экономике [Электронный ресурс] / А. И. Косарев, А. В. Пустовая // Проблемы системного подхода в экономике. – Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Kosarev\\_Pustovaya\\_207.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Kosarev_Pustovaya_207.htm)
10. Мокринська, З. В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень [Електронний ресурс] / З. В. Мокринська // Економічний простір. – Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_30/Statti/2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_30/Statti/2.pdf)
11. Сооляттэ, А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302.html>
12. Флоттмай, Й. Гибридикация и адаптация. Лоу-кост мутирует под влиянием неблагоприятных экономических условий [Электронный ресурс] / Й. Флоттмай, Р. Уолл, Э. Компарт // Деловой авиационный портал. – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/gibridizatsiya-i-adaptatsiya>.

---

## РЕЗЮМЕ

*Литвиненко Лариса*

### **Адаптация бизнес-модели авиакомпании к условиям глобальной конкурентной среды**

В статье дано определение оптимальной бизнес-модели авиакомпании. Охарактеризованы основные виды бизнес-моделей авиакомпаний. Проведен анализ проблем адаптации авиакомпаний в условиях глобальной конкурентной среды. Определены бизнес-сферы, которые требуют оптимизации в авиакомпаниях. Предложены направления адаптации бизнес-моделей авиаперевозчиков.

## RESUME

*Lytvynenko Larysa*

### **Adaptation of airline's business model to the conditions of global competitive environment**

In the article the definition of optimal airline's business model is given. The basic types of airlines' business models are described. The analysis of problems in adapting of airlines to the conditions of global competitive environment is carried out. Business areas of airlines needing optimization are defined. Directions in adapting air carriers' business models are proposed.

*Стаття надійшла до редакції 20.03.2011 р.*