

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ АВІАКОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ АВІАПОСЛУГ

©2019 ПОБЕРЕЖНА З. М.

УДК 629.73:334:656.078 (045)
JEL: L93

Побережна З. М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіапослуг

Метою статті є обґрунтування комплексу показників, що характеризують бізнес-модель як інструмент забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку авіапослуг. Визначено види бізнес-моделей підприємства за різними класифікаційними ознаками; наведено та охарактеризовано бізнес-моделі авіакомпаній з позицій реалізації наявних конкурентних переваг; визначено перелік показників, що характеризують бізнес-модель як інструменту забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку авіапослуг. На прикладі гібридної бізнес-моделі, що функціонує в умовах ПрАТ АК «Українські вертольоти», здійснено розрахунки перспективних значень показників чистого доходу, прибутку, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності, збільшення яких можливо тільки в разі підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії.

Ключові слова: авіакомпанія, бізнес-модель, конкурентоспроможність, інструмент, гібридна бізнес-модель, показники, ринок авіапослуг.

DOI:

Рис.: 2. **Табл.:** 8. **Бібл.:** 9.

Побережна Заріна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій, Національний авіаційний університет (просп. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: zarina_www@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/T-8659-2018>

УДК 629.73:334:656.078 (045)
JEL: L93

Побережная З. М. Бизнес-модель авиакомпании как инструмент обеспечения ее конкурентоспособности на рынке авиауслуг

Целью статьи является обоснование комплекса показателей, характеризующих бизнес-модель как инструмент обеспечения конкурентоспособности авиакомпании на рынке авиауслуг. Определены виды бизнес-моделей предприятия по различным классификационным признакам; приведены и охарактеризованы бизнес-модели авиакомпании с позиций реализации имеющихся конкурентных преимуществ; определен перечень показателей, характеризующих бизнес-модель в качестве инструмента обеспечения конкурентоспособности авиакомпании на рынке авиауслуг. На примере гибридной бизнес-модели, функционирующей в условиях ЗАО АК «Украинские вертолеты», осуществлены расчеты перспективных значений показателей чистого дохода, прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности, увеличение которых возможно только в случае повышения конкурентоспособности авиакомпании.

Ключевые слова: авиакомпания, бизнес-модель, конкурентоспособность, инструмент, гибридная бизнес-модель, показатели, рынок авиауслуг.

Рис.: 2. **Табл.:** 8. **Библ.:** 9.

Побережная Зарина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и бизнес-технологий, Национальный авиационный университет (просп. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: zarina_www@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/T-8659-2018>

UDC 629.73:334:656.078 (045)
JEL: L93

Poberezhna Z. M. The Business Model of Airline Company as an Instrument to Ensure its Competitiveness in the Market of Aviation Services

The article is aimed at substantiating a set of indicators that characterize the business model as an instrument to ensure the competitiveness of airline company in the market of aviation services. The types of business models of enterprise are defined by different classification attributes; business models of airline companies are presented and characterized in terms of implementing the existing competitive advantages; a list of indicators that characterize the business model as an instrument to ensure the competitiveness of airline company in the market of aviation services is compiled. Using the example of the hybrid business model operating under the conditions of the ZAO «Ukrayinski vertoloty», calculations of prospective values of the indicators of net income, profit, profitability, financial stability and business activity have been made, which can be increased only if the airline company's competitiveness is improved.

Keywords: airline company, business model, competitiveness, instrument, hybrid business model, indicators, market of aviation services.

Fig.: 2. **Tabl.:** 8. **Bibl.:** 9.

Poberezhna Zarina M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Business Technology, National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: zarina_www@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/T-8659-2018>

Концепція бізнес-моделі є досить ранньою, проте вже за короткий час стала популярною як серед дослідників, що займаються питаннями управління та менеджменту, так і серед практиків, що працюють у компаніях різних сфер. У зв'язку з тим, що поняття «бізнес-модель» з'явилося нещодавно, в економічній науці ще не склалося єдиного тверджен-

ня про нього, також відсутня класифікація бізнес-моделей.

Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії обумовлює необхідність аналізу враховувати сильні та слабкі сторони її основної діяльності, динаміку зміни займаної частки ринку, тенденції в розвитку галузі повітряного транспорту тощо. Від-

повідно, під забезпеченням конкурентоспроможності авіакомпанії може розумітися концепція та підпорядкована їй система функціональних стратегій, у сукупності спрямованих на досягнення цільової конкурентної позиції на ринку транспортних послуг.

Досягнення конкурентоспроможності авіакомпанії в умовах сучасного авіатранспортного ринку обумовлює необхідність формування бізнес-моделі авіакомпанії, тобто практичної організації її діяльності, для використання її як ефективного інструменту забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасне розуміння бізнес-моделі, яка отримала найбільш широке поширення в даний час, закладено в роботах О. Остервальдера та І. Піньє. Вперше в їх публікаціях термін «бізнес-модель» згадується як модель, що служить для логічного опису основних принципів створення, розвитку та успішної роботи організації в економічному, соціальному, культурному та інших контекстах. Найбільш повний аналіз визначень бізнес-моделей представлений в роботах Н. Чухрай [8], З. Мокринської [9], Н. Стрекалової [6], К. Соммеррок [1], а також О. Третьяк, Д. Климанової, Ю. Арай, які пропонують виділити п'ять етапів еволюції пізнання концепції бізнес-моделі [2]:

Етап 1: визначення та класифікація бізнес-моделей.

Етап 2: виділення компонентів бізнес-моделі.

Етап 3: вивчення компонентів як елементів загальної системи.

Етап 4: розробка базових моделей і категорій.

Етап 5: розробка інструментів для аналізу та застосування концепції бізнес-моделі.

При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють два підходи:

- ✦ орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);
- ✦ орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства).

Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований всередину підприємства).

Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності [7].

Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання – що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату.

Проте дослідниками не вказано, як визначити бізнес-модель, котра здатна забезпечити конкурентоспроможність авіакомпанії на ринку авіапослуг.

Метою статті є обґрунтування комплексу показників, що характеризують бізнес-модель як інструмент забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку авіа послуг.

Завдання дослідження:

- ✦ визначення видів бізнес-моделей підприємства за різними класифікаційними ознаками;
- ✦ наведення та характеристики бізнес-моделей авіакомпаній з позицій реалізації наявних конкурентних переваг;
- ✦ визначення переліку показників, що характеризують бізнес-модель як інструмент забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку авіапослуг (на прикладі гібридної бізнес-моделі, яка функціонує в умовах ПрАТ АК «Українські вертольоти»).

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якого підприємства, що визначають її зміст, є:

- ✦ цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг;
- ✦ система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- ✦ активи, які підприємство використовує для створення цінності;
- ✦ фінансова модель підприємства, яка визначає структуру затрат і способи отримання прибутку.

Класифікації бізнес-моделей пропонуються широким колом авторів, де в основу покладено класифікаційні ознаки, починаючи від каналів поширення та системи виробництва і закінчуючи галузевими концептуальними особливостями. Розглянемо варіанти класифікації бізнес-моделей за Г. Чесборо, який пропонує шість типів бізнес-моделей [3]: від базових моделей, які забезпечують невелику перевагу, до дуже складних, що дозволяють домагатися значної переваги над іншими учасниками ринку (*табл. 1*).

Дана класифікація показує види бізнес-моделей залежно від моделі інноваційного процесу та похідних від нього відносин компанії із зовнішнім середовищем. Її застосування особливо актуально, коли відбувається концептуальне порівняння компаній на предмет зрілості та прогресивності інноваційної моделі компанії.

На основі конкурентних вимірювань нової бізнес-моделі за К. Маркідес [4] можна виділити такі класифікаційні ознаки і види бізнес-моделей компанії (*табл. 2*).

Класифікація бізнес-моделей за М. Раппа [5], носить галузевий характер і розглядає варіанти форматів бізнесу в Інтернет-середовищі. Виділяються 9 видів бізнес-моделей, наведених в *табл. 3*.

У даній класифікації чітко простежується орієнтація на мережеві можливості комунікацій з усім світом і всіма користувачами, підключеними до мережі Інтернет. Її основою є фокус на потоках доходів і створенні цінності для партнерів і клієнтів.

Таблиця 1

Класифікація бізнес-моделей за Г. Чесборо

Тип бізнес-моделі	Бізнес-модель	Інноваційний процес	Управління інтелектуальною власністю
Тип 1	Недиференційована	Немає	Немає інформації
Тип 2	Диференційована	Від випадку до випадку	Реактивного типу
Тип 3	Сегментована	У плановому порядку	Захисного типу
Тип 4	Зовні орієнтована	Із зовнішньою підтримкою	Як додатковий актив
Тип 5	Інтегрована	У рамках бізнес-моделі	Як фінансовий актив
Тип 6	Адаптивна	Виявляє нові бізнес-моделі	Як стратегічний актив

Джерело: складено за [3].

Таблиця 2

Класифікація бізнес-моделей за К. Маркідес

Класифікаційна ознака	Види бізнес-моделей
За фундаментальним уявленням про бізнес	Створення нового ринку
	Створення нового сегмента
	Створення нових потреб
За відбором клієнтів	Залучення клієнтів уже існуючого ринку
	Формування нового ринку та створення власних клієнтів
За стратегією диференціації	Така ж пропозиція, як і на традиційному ринку, але інші види сервісів
	Нова пропозиція, старі види сервісу
	Нова пропозиція, новий сервіс
За системою виробництва	Класичні технології виробництва, але нові технології обслуговування
	Нові технології виробництва і старі технології обслуговування
	Нові технології виробництва і нові технології обслуговування
За оргструктурою	За наявності оргструктури компанії
	За наявності оргструктури компанії та фрилансерів
	Mesh-модель і її користувачі на основі ІТ-платформи, запропонованої компанії
За каналами поширення	Традиційні
	Віртуальні
	Комбіновані

Джерело: складено за [4].

Таблиця 3

Класифікація бізнес-моделей за М. Раппа

Вид бізнес-моделі	Характеристика
1	2
Брокерська	Модель маркет-мейкерів, які створюють платформи для зустрічі продавця і покупця. Використовується на ринках B2B, B2C, C2C. Включає кілька видів, починаючи від повноцінних торгових бірж до вузькоспеціалізованих посередників у вигляді платіжних агентів або аукціонів з одним учасником (наприклад, priceline.com)
Рекламна	Бізнес-модель заснована на веб-рекламі, розширює можливості таргетованої реклами. Включає всі види Інтернет-реклами, реєстрацію та багатосторонню взаємодію з користувачем (наприклад, Yahoo!, Google)
Інфо-посередники	В основу бізнес-моделі закладається надання послуг зі збирання, обробки та аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів. Дані про споживачів та їхні звички споживання є цінними, особливо коли ця інформація ретельно аналізується і використовується для цільових маркетингових кампаній (наприклад, Nielsen, Edmunds)

1	2
Комерційна торгівля	Продаж на основі встановлених цін або на аукціоні товарів Інтернет-користувачам по всьому світу (наприклад, Amazon.com)
Виробник, або «пряма поставка»	Бізнес-модель спрямована на мінімізацію посередницьких каналів і поставку продуктів безпосередньо від виробника до споживача. В її основу закладено мінімізацію логістичних витрат, максимальну увагу до споживчих переваг і поліпшення якості обслуговування клієнтів (наприклад, DellComputer)
Партнерська	Партнерська модель передбачає спрямування цільового трафіку на сайт партнера. Дана модель використовує інструменти динамічного ретаргетінга і дозволяє отримувати клієнтів, які знаходяться у вільному Інтернет-серфінгу (наприклад, Barnes&Noble, Amazon.com)
Модель співтовариства	Життєздатність даної моделі ґрунтується на цінності спільно створюваного продукту та лояльності користувачів. У рамках даної моделі розвивається відкрите програмне забезпечення, відкриті платформи для спільної генерації контенту, інформаційні сервіси, що формують сітку мовлення на основі контенту користувачів, а також соцмережі (наприклад, Red Hat, Wikipedia, Facebook, VK, Flickr та ін.)
Підписка	Користувачі передоплачують щоденне, щотижневє і щомісячне користування сервісом. Використовується надання частини контенту в безкоштовне користування, у той час як інша, більш цінна частина контенту, доступна на умовах передоплати (наприклад, Listen.com, Netflix)
Плата за використання	В основі лежить оплата за вимірні показники користування цінністю, тобто розмір виплат залежить від тривалості практичного користування сервісом (наприклад, Slashdot)

Джерело: складено за [5].

Виходячи із вищенаведених класифікацій можна сформулювати основні види бізнес-моделей підприємства (рис. 1).

Для авіакомпаній при формуванні бізнес-моделі характерно поєднання всіх показників її діяльності: мережі маршрутів; кількості напрямків, за якими виконуються перевезення, з глибиною маршрутної мережі, тобто частотою виконання рейсів у рамках чинного розкладу, часткою ринку, яку вона займає. Формування ефективної бізнес-моделі є запорукою зміцнення на ринку лідерських позицій авіакомпанії, а також покращення рівня її конкурентоспроможності на ринку.

Бізнес-модель авіакомпанії – це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому ведення діяльності авіакомпанії в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значні особливості авіакомпанії, пов'язані з його здібністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможною.

Розглянемо характеристики основних типів бізнес-моделей авіакомпаній на рис. 2.

Авіакомпанії, що здійснюють свою діяльність в рамках мережевої бізнес-моделі, як правило, мають:

- ✦ «повноцінну» продукцію, що включає пасажирські та вантажні перевезення, що виконуються за розкладом і на регулярній основі;
- ✦ мережу маршрутів з великою глибиною, шириною та, в основному, з хабом в аеропорту базування;
- ✦ розклад польотів з високим коефіцієнтом стиковки;
- ✦ власну цінову політику на цільових ринках;

- ✦ стандарти надання якісних характеристик продукції на цільових ринках;
- ✦ структуру дистрибуції через глобальні системи;
- ✦ агентську мережу продажу продукції на ринку;
- ✦ високий рівень сервісу і комфорту як при наземному обслуговуванні, так і в польоті;
- ✦ вибудовану модель взаємодії зі споживачами (програми для пасажирів, які часто літають, тощо);
- ✦ великий, складний і змішаний парк повітряних суден (ПС), технічне обслуговування яких проводиться, як правило, власними силами.

Прикладами таких авіакомпаній є: Lufthansa, Austrain Airlines, Turkish Airlines, LOT, AirFrance/KLM, British Airways, Qatar та ін.

Регіональні авіакомпанії:

- ✦ часто, але не завжди є доповненням мережевих авіакомпаній;
- ✦ частиною їх діяльності можуть бути фідерні перевезення, які поповнюють пасажиропотоки мережевих перевізників;
- ✦ найчастіше належать мережевим перевізникам;
- ✦ їхні маршрути і розклад розроблені з метою реалізації максимальної кількості стикувань;
- ✦ частиною їх стратегії може бути розвиток перевезень між хабами мережевих авіакомпаній;
- ✦ у своїй діяльності можуть користуватися можливостями мережевих перевізників (їх системами бронювання, каналами продажів, подібною системою управління доходами і т. ін.).

Чартерні авіакомпанії мають бізнес-модель, засновану на низьких витратах виробництва і максимізації прибутку від виконаного рейсу за рахунок:



Рис. 1. Класифікація бізнес-моделей підприємства

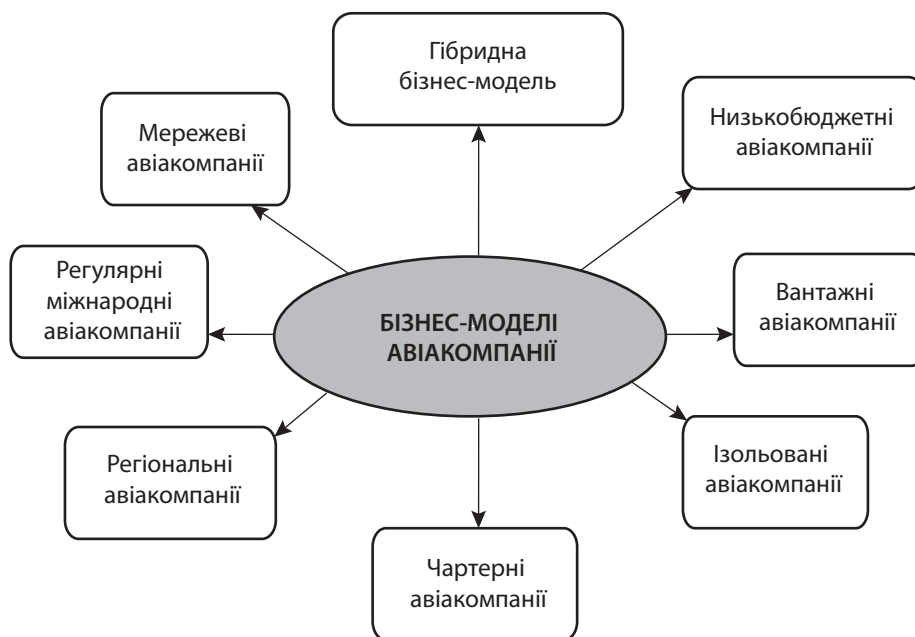


Рис. 2. Основні види бізнес-моделей авіакомпаній

- ✦ використання найбільш містких варіантів компонування ПС;
- ✦ максимально високого коефіцієнта комерційного завантаження;
- ✦ оптового продажу провізних місткостей;
- ✦ готовності до виконання різноманітних перевезень і об'єднання з іншими видами бізнесу (наприклад, туристичного).

Низькобюджетні авіакомпанії (low-cost) ведуть бізнес більш ефективно, ніж традиційні, отримуючи більший наліт на одиницю парку ПС, більше доходів

на одного працівника і менше витрат на кожне пасажиромісце. Це досягається завдяки:

- ✦ використанню сучасного авіапарку (нові ПС споживають менше палива і рідше ламаються);
- ✦ виключенню витрат на необов'язкові елементи сервісу (більшість пасажирів можуть обійтися без бізнес-залів в аеропортах, миль за часті польоти і т. п.);
- ✦ використанню меншої кількості персоналу;
- ✦ продажу авіаквитків через Інтернет (витрати традиційної авіакомпанії на комісійну вина-

городу або утримання міських авіакасів складають близько 10% вартості квитка) і т. ін.

Низькобюджетні авіакомпанії не літають по складних маршрутах, не забезпечують стикування з мережевими авіакомпаніями з наскрізною реєстрацією та обробкою багажу. Але, як показує світова практика, це – одна з найбільш ефективних на сьогоднішній день моделей авіабізнесу, що має високий потенціал подальшого розвитку.

Зазначені тенденції зумовлюють виникнення нових типів конкурентних переваг, які обумовлюють основу для вибору конкурентної стратегії та досягнення конкурентоспроможності авіакомпанії в довгостроковому періоді.

Разом з тим, у практиці українських авіакомпаній є приклади успішного впровадження різних типів бізнес-моделей і реалізації наявних конкурентних переваг (табл. 4).

З урахуванням тієї обставини, що кінцевою метою підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії є збільшення прибутку та прибутковості, розширення ринку збуту її авіапослуг та забезпечення стійкості її роботи, доцільно виявити таку бізнес-модель, яка забезпечує означені орієнтири.

Як показники, що характеризують бізнес-модель як інструмент забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку авіапослуг, пропонується використовувати:

- ✦ прибуток авіакомпанії та її прибутковість (рентабельність);
- ✦ фінансову стійкість та стабільність;
- ✦ чистий дохід і ділову активність.

Оскільки головним вимірником конкурентоспроможності авіакомпанії визначено зростання в динаміці чистого доходу, то на основі прогнозних значень даного показника можливо розрахувати показники абсолютного економічного ефекту – валового, операційного, оподаткованого та чистого прибутку. Розрахунок здійснено методом прямого рахунку та представлено у вигляді прогнозного звіту про фінансові результати (табл. 5). Таким чином, збільшення чистого доходу зумовлює зростання значень показників прибутку, що вказує на результативність заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії, в умовах якої сформована та функціонує гібридна бізнес-модель.

Очікувана та перспективна рентабельність дослідженої авіакомпанії з гібридною бізнес-моделлю розрахована за типовим переліком показників (табл. 6).

Дані табл. 6 свідчать про перспективне зростання показників рентабельності внаслідок збільшення конкурентоспроможності авіакомпанії, в умовах якої функціонує гібридна бізнес-модель, що орієнтована на модернізацію діяльності з реалізації авіапослуг, а саме – на забезпечення якості їх надання на рівень вище, ніж у конкурентів. Усе це залежить від ефективного виконання модернізаційних заходів, що пов'язані з розробкою і впровадженням якісних та інноваційних авіапослуг, які потрібні споживачам.

За результатами прогнозування значень показників фінансової стійкості (табл. 7) прослідковується зростання значень показників. Проте отримані значення не відповідають оптимальним (еталонним), що зумовлює необхідність впровадження додаткових заходів з оптимізації власного капіталу за рахунок

Таблиця 4

Приклади реалізації успішних бізнес-моделей авіакомпаніями України

Авіакомпанія (авіа-підприємство)	Бізнес-модель (і)	Вибіркові характеристики
АК «МАУ»	Регулярна міжнародна, низькобюджетна	– Уведення лоу-кост тарифів за деякими напрямками; – акційна ціна при купівлі через сайт авіакомпанії
АК ДП «Антонов»	Ізольована	– Здійснення рейсів згідно з програмою діяльності ДП «Антонов»
АК АТ «Мотор Січ»	Регіональна	– Виконання рейсів по регіонах України; – проведення вертолітних екскурсій
Авіакомпанія «Українські вертольоти»	Гібридна	– Виконання якісних авіапослуг на основі проведення глибинної модернізації вертольота MI-8MTB-1; – надання авіапослуг за допомогою створеного унікального багатофункціонального вертольота-трансформера
АК «ВіндРоуз»	Чартерна	– Виконання чартерних рейсів, відповідно до графіка; – здійснення додаткових послуг на борту (SKYParty – свято на борту, SKYFlowers – замовлення букета квітів для коханої людини)
АК «ТНТ»	Вантажна	– Виконання рейсів з перевезень вантажів та пошти
Lufthansa	Регулярна міжнародна, мережева	– Здійснення пасажирських і вантажних перевезень на регулярній основі; – надання авіапослуг високої якості при наземному обслуговуванні та в польоті

Прогнозний звіт про фінансові результати авіакомпанії (на прикладі ПрАТ АК «Українські вертольоти»), тис. грн*

Стаття	Очікуване	Прогноз
	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000000	1050000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	735000	750000
Валовий: прибуток	265000	300000
збиток	-	-
Інші операційні доходи	115000	117000
Адміністративні витрати	30000	35000
Витрати на збут	1000	1100
Інші операційні витрати	292000	320000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	57000	60900
збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	10000	12500
Інші фінансові доходи	6500	7500
Інші доходи	600	800
Фінансові витрати	13500	14800
Втрати від участі в капіталі	-	-
Інші витрати	3000	4400
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	57600	62500
збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9216	11250
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	48384	51250
збиток	-	-

Примітка: * – прогнозування показників здійснено на основі даних прогнозного звіту про фінансові результати ПрАТ АК «Українські вертольоти».

Таблиця 6

Прогноз зростання показників рентабельності авіакомпанії*

Показник	2019 р.	2020 р.
Рентабельність підприємства	0,048	0,049
Рентабельність діяльності	0,066	0,068
Рентабельність капіталу	0,468	0,472
Рентабельність активів	0,323	0,329

Примітка: * – прогнозування показників рентабельності здійснено на основі даних прогнозного балансу та прогнозного звіту про фінансові результати ПрАТ АК «Українські вертольоти».

збільшення частки тезаврованого прибутку в напрямі модернізації та оновлення діючого технопарку авіакомпанії, що передбачено умовами функціонування гібридної бізнес-моделі.

Результати прогнозування чистого доходу та значень показників ділової активності авіапідприєм-

ства (табл. 8) вказують, що зростання чистого доходу, яке обумовлено впровадженням гібридної бізнес-моделі, виступає фактором збільшення оборотності активів, навіть при загальному зростанні їх середньої величини.

Таблиця 7

Прогнозні значення показників фінансової стійкості ПрАТ АК «Українські вертольоти»*

Показник	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	0,293	0,297
Коефіцієнт фінансової стійкості (стабільності)	0,364	0,369
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,358	0,364

Примітка: * – прогнозування показників здійснено на основі даних прогнозного балансу ПрАТ АК «Українські вертольоти».

Таблиця 8

Прогнозні значення показників чистого доходу та ділової активності ПрАТ АК «Українські вертольоти»*

Показник	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оборотності активів	6,674	6,774
Середня величина оборотних активів	149829	155000
Чистий дохід, тис. грн	1000000	1050000

Примітка: * – прогнозування показників здійснено на основі даних прогнозного звіту про фінансові результати ПрАТ АК «Українські вертольоти».

Таким чином, на прикладі конкретної авіакомпанії – ПрАТ АК «Українські вертольоти» доведено, що обрана гібридна бізнес-модель виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності АК, оскільки передбачено зростання показників чистого доходу, прибутку, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності, що можливо тільки в разі підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність авіакомпанії на ринку авіапослуг залежить від функціональності сформованої бізнес-моделі. Формування бізнес-моделі залежить від ринкових цілей авіакомпанії, спрямованості розвитку бізнесу та кон'юнктури ринків авіапослуг. Формування бізнес-моделі як інструменту забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії визначається за результатами перспективного оцінювання можливостей зростання показників чистого доходу, прибутку, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Sommerrock K.** Social entrepreneurship business models: Incentive Strategies to Catalyze Public Goods Provision. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2010. 307 p.
- Арай Ю. Н.** Бизнес модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии. *Российский журнал менеджмента*. 2018. Т. 16. № 2. С. 253–272.
- Чесборо Г.** Открытые бизнес-модели: IP-менеджмент. М. : Поколение, 2008. 352 с.
- Маркидес К.** Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций. М. : Альпина Паблшер: Юрайт, 2010. 304 с
- Рappa M.** Business models on the web. URL: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>
- Стрекалова Н. Д.** Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 2. С. 133–137.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. E.** From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. Issues 2–3. P. 195–215.

8. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.

9. Мокринська З. В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень. *Економічний простір*. 2009. № 30. С. 16–27.

REFERENCES

Aray, Yu. N. "Biznes-modeli v sotsialnom predprinimatelstve: podkhod k postroyeniyu tipologii" [Business models in social entrepreneurship: an approach to building a typology]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, vol. 16, no. 2 (2018): 253-272.

Chesboro, G. *Otkrytyye biznes-modeli: IP-menedzhment* [Open business models: IP management]. Moscow: Pokoleniye, 2008.

Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. E. "From Strategy to Business Models and onto Tactics". *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3 (2010): 195-215.

Chukhrai, N. I. "Biznes-model yak dzherelo innovatsionoho zrostantia" [Business model as a source of innovative growth]. *Upravlinski innovatsii*, no. 1 (2012): 21-33.

Markides, K. *Novaya model biznesa: Strategii bezbolezennykh innovatsiy* [New business model: Strategies for painless innovation]. Moscow: Alpina Pablisher; Yurayt, 2010.

Mokrynska, Z. V. "Osoblyvosti suchasnykh biznes-modelei aviakompanii na mizhnarodnomu rynku aviaperevezen" [Features of modern airline business models in the international air transportation market]. *Ekonomichniy prostir*, no. 30 (2009): 16-27.

Rappa, M. "Business models on the web". <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>

Sommerrock, K. *Social entrepreneurship business models: Incentive Strategies to Catalyze Public Goods Provision*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

Strekalova, N. D. "Biznes-model kak poleznaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya" [Business model as a useful strategic management concept]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 2 (2009): 133-137.