

УДК: 330.341.1:629.73:061.5

**І.І. Каліна**  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту та маркетингу,  
Університет економіки та права «КРОК»

**І.М. Перебийніс**  
магістр,  
кафедра управління інноваційною діяльністю,  
Університет економіки та права «КРОК»

## **Моделі підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній**

*У статті досліджено основні аспекти комерціалізації інноваційної діяльності та проаналізовано основні моделі підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній.*

**Ключові слова:** комерціалізація, інноваційна діяльність, модель, авіакомпанії.

**И.И. Калина**  
кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента и маркетинга,  
Университет экономики та права «КРОК»

**И.Н. Перебийнис**  
магистр,  
кафедра управления инновационной деятельностью,  
Университет экономики и права «КРОК»

## **Модели повышения коммерциализации инновационной деятельности авиакомпаний**

*В статье исследованы основные аспекты коммерциализации инновационной деятельности и проанализированы основные модели повышения коммерциализации инновационной деятельности авиакомпаний.*

**Ключевые слова:** коммерциализация, инновационная деятельность, модель, авиакмпании.

**I.I. Kalina**  
PhD in Economics, Associate Professor  
of Management and Marketing Department  
«KROK» University

**I.M.Perebyinis**  
Master Degree holder  
Innovation Activity Management Department  
«KROK» University

## **Models of airlines innovation activity commercialization increasing**

*The article investigates the main aspects of the commercialization of innovation activity and analyzes the basic models of the increasing of commercialization of innovation activity of airlines.*

**Keywords:** commercialization, innovation activity, model, airlines.

### ***Постановка проблеми***

В умовах жорсткої конкуренції та лібералізації ринку авіаційних перевезень проблема підвищення ефективності комерціалізації інноваційної діяльності роботи авіакомпаній набуває особливого значення та актуальності. Діяльність цивільної авіації України на сучасному етапі характеризується пріоритетним розвитком міжнародних сполучень і відновленням низки внутрішніх маршрутів, експлуатація яких є не досить ефективною. Велика кількість внутрішніх перевезень виконується літаками радянського виробництва з високим рівнем зносу, низькою паливною ефективністю та відсутністю можливостей забезпечення достатнього рівня сервісного обслуговування. Розвиткові внутрішнього ринку перешкоджає дефіцит фінансових ресурсів, необхідний, перш за все, для оновлення парку повітряних суден. Також, міжнародні повітряні сполучення України забезпечуються польотами іноземних перевізників, які відрізняються якісним сервісом і високою частотою польотів.

Інтернаціоналізація, лібералізація та глобалізація світового ринку авіаційних перевезень, інтеграція України до ЄС вимагає здійснення заходів з підвищення економічної ефективності діяльності авіакомпаній України на міжнародному ринку повітряних перевезень.

Тому питання щодо удосконалення, розроблення та впровадження системної моделі комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній є важливим з позиції сучасності.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Аналіз основних джерел і публікацій показав, що дослідженню проблем комерціалізації інноваційної діяльності присвячено роботи таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як О.І. Амоша [1], В.П. Антонюк [1], С.Ю. Бут [2], О.Б. Бутнік-Сіверський [3], Ю.Б. Гамога [4], А.І. Землякін [1], А.В. Лихолетов [5], Я. С. Матковська [6], А.І. Мокій [7], С.О. Переверзева [8], О.В. Станіславик [9], Ю. Суїні [10]. У своїх дослідженнях вони розглядають сутність комерціалізації: методи, способи і специфіку її проведення. Однак питання підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпанії залишаються недостатньо дослідженими.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Насамперед потребує науково-методичного обґрунтування формування та використання системної моделі комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній, яке впливає на прийняття маркетингових інноваційних рішень. Невирішеність, недосконалість висвітлення в наукових публікаціях цього питання стали визначальними при виборі та обґрунтуванні теми, мети статті.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є обґрунтування моделей підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній у розвитку маркетингових відносин на авіаційному ринку.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Процеси економічної лібералізації та глобалізації спричинили корінні зміни в умовах комерціалізації інноваційної діяльності повітряного транспорту. Приватизація й комерціалізація авіакомпаній, аеропортів, авіаремонтних підприємств і постачальників аеронавігаційного обслуговування є частиною більш широкої тенденції, пов'язаної з глобалізацією та лібералізацією в усіх економічних секторах у міру зниження рівня або припинення участі держави у володінні й керуванні багатьма державними підприємствами.

При комерціалізації авіакомпаній велика увага приділяється вибору найбільш ефективних моделей господарювання авіакомпаній для забезпечення рентабельності в конкретній ринковій ситуації [9, с. 232-236].

У статті подано опис основних моделей підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній та запропоновано одну з них для впровадження в діяльність авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України».

1. Повна мережна модель підвищення комерційної діяльності авіакомпанії. У міру лібералізації доступу до ринку на національному й міжнародному рівнях авіакомпанії при виробленні стратегії та плануванні виходять від традиційної концепції маршрутів між пунктами до структури мережних ринків. Не тільки великі авіакомпанії з повними асортиментами послуг, а й багато національних компаній у країнах, що розвиваються, переглянули свої структури маршрутів у бік збільшення розмірів і дальності повітряних ліній, створюючи, зокрема, мережі вузлових і допоміжних аеропортів, які дають їм змогу домагатися економії за рахунок використання ефекту масштабу й ефекту диверсифікованості. Застосування мереж вузлових і допоміжних аеропортів дає можливість авіакомпанії збільшити частоту перевезень (що залучає бізнесменів, які приносять більший прибуток) порівняно з традиційними перевезеннями між пунктами, а також обслуговувати невеликі міста, які не в змозі забезпечити достатній попит на регулярні безпосадкові перевезення.

Для створення мережі маршрутів із вузловими й допоміжними аеропортами не обов'язково, щоб авіакомпанії самостійно виконували всі перевезення за всіма маршрутами; цього можна домогтися, тісно співпрацюючи з іншими авіакомпаніями в рамках угод про спільне використання кодів і блокування місць практично без додаткових витрат. Водночас використання мережі маршрутів із вузловими й допоміжними аеропортами не має виняткового характеру. Нерідко після досягнення рівня попиту, що забезпечує рентабельність, уводяться перевезення між пунктами (на початковому етапі відносно невеликими повітряними суднами) при збереженні постійно коректованого балансу з перевезеннями в мережі вузлових і допоміжних аеропортів.

Завдяки ефекту масштабу й ефекту диверсифікованості авіакомпанії з широкою мережею маршрутів мають низку конкурентних переваг перед невеликими авіакомпаніями. Ці переваги, що дають змогу значною мірою компенсувати порівняно високі витрати, обумовлені розміром мережі й привабливістю для клієнтів, можливостями збуту, продажів і поширення, а також програмами заохочення лояльності клієнтів. Такі компанії також створюють складні структури тарифів і використовують сучасні системи керування прибутком з метою домогтися максимального виторгу від окремих рейсів.

Така модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній є вигідною для великих авіакомпаній і таких, що є членами стратегічних авіаційних альянсів (компанія «Lufthansa» пропонує своїм клієнтам якість і інноваційні технології, безпеку і надійність, а разом з альянсом «Star Alliance» – найкращу маршрутну мережу).

2. Низьковитратна модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпанії.

Останніми роками «дешеві» перевізники (наприклад, Wizzair, Pegasus Airline, Air Arabia, Ryanair і Easy Jet) успішно конкурують із великими авіакомпаніями, що використовують повні мережні моделі. Характерними рисами моделі господарювання, застосовуваної «дешевими» перевізниками, є мережа маршрутів, головним чином, коротко магістральних і середньомагістральних, висока частота польотів, прості за структурою низькі тарифи, єдиний клас обслуговування з ви-

сокою щільністю крісел без резервування місць, зменшений асортимент послуг під час польоту, гнучке маневрування персоналом і мінімальні накладні витрати, інтенсивне використання каналів електронної торгівлі для збуту й розподілу (включаючи бронювання в Інтернеті й електронній видачі квитків). Для підтримки низьковитратних показників такі перевізники звичайно експлуатують повітряні судна одного типу з більш високим щоденним коефіцієнтом використання повітряних суден. Вони також застосовуються менш завантаженими другорядними аеропортами, що дає змогу поліпшити показники оборотності, підвищити точність дотримання розкладу й скоротити витрати на аеропортове обслуговування.

Завдяки низьким експлуатаційним витратам «дешеві» перевізники можуть надавати всі крісла пасажирам, що подорожують за низькими тарифами. Ця формула не нова, її взяли на озброєння багато хто з новачків на ринку Сполучених Штатів Америки після внутрішнього дерегулювання.

Хоча лише кілька таких новачків початкового періоду продовжують функціонувати, «дешевим» перевізникам вдається на стабільній основі забезпечувати значний вигравш у цінах і швидкий ріст не тільки на національному рівні (наприклад, Southwest Airlines і Jet Blue Airways у Сполучених Штатах Америки, Virgin Atlantic Airways в Австралії), а й у регіональному масштабі (наприклад, Райнер і Ізіджет у Європі). Причому деякі з них пропонують істотні пільги, залучаючи пасажирів із числа бізнесменів. Крім того, на ринок «дешевих» перевезень, головним чином у середньоземноморському регіоні, виходять колишні туроператори й чартерні перевізники, які збільшують пропозиції за категоріями «тільки крісло», що відбивають більш гнучкі підходи, необхідні клієнтами, і дають змогу не допускати відтоку останніх до нового «дешевого» перевізника.

Модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній за рахунок зменшення витрат не є оптимальною для українських перевізників, оскільки авіаційний парк вітчизняних авіакомпаній є досить застарілий, тому авіакомпанії не в змозі відкрити велику кількість рейсів з високою частотою перевезень.

3. Альтернативна модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпанії. В умовах зростаючого цінового тиску й неможливості продовжувати стягнення більш високих тарифів з пасажирів із числа бізнесменів великі авіакомпанії змушені змінювати пріоритети й переорієнтовувати свою діяльність убік підвищення ефективності, розробляючи альтернативні моделі, покликані сприяти поверненню пасажирів (у першу чергу з числа бізнесменів).

Одним із заходів, застосованих великими авіакомпаніями, є створення самостійних організацій або філій для виконання перевезень на маршрутах малої довжини, на яких існує конкуренція з боку «дешевих» перевізників або можливі загрози з боку нових учасників. Використовуючи таку низьковитратну стратегію «авіакомпанії всередині авіакомпанії», великі авіаперевізники намагаються сполучити ключові елементи підходу «дешевих» перевізників із репутацією і якістю їх власної торговельної марки.

На сьогодні такі гранди, як American, United і Delta, знижують свої тарифи й скорочують витрати, намагаючись скоротити конкурентний розрив, яким користуються дрібні перевізники. Delta і United навіть створюють дочірні «низькотарифні» авіакомпанії – Song і Ted, надаючи величезного значення «розкручуванню» нових брендів.

Авіакомпанія Song одягає своїх стюардес у форму від відомого будинку високої моди, установлює в спинках крісел цифрові телевізори, які приймають програми супутникового телебачення, а в майбутньому дадуть змогу пасажирам грати один з одним в інтерактивні відеоігри.

Хоча на початковому етапі успіх таких компаній мав обмежений характер (наприклад, компанії Gol і Buzz, створені British Airways і KLM, були продані конкурентам, а Continental Light, Shuttle, створений United, і приналежний U-ES Airways перевізник Metrojet були закриті), формула «авіакомпанія всередині авіакомпанії», цілком імовірно, приймається міжнародними перевізниками, у тому числі на лініях великої довжини та маршрутах, орієнтованих на відпочинок; як приклад можна розглянути компанію Austrian Airlines, орієнтовану на низькі тарифи філію авіакомпанії Quontas, що обслуговує деякі азіатські ринки.

Ця альтернативна модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній не може бути використана українськими авіаперевізниками у зв'язку з невеликими розмірами авіакомпаній і відсутністю великого модернізованого парку повітряних суден.

4. Системна модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній. Комерціалізація інноваційної діяльності на повітряному транспорті – це комплекс заходів, спрямованих на виявлення й перетворення купівельної спроможності споживача та реальний попит на авіаперевезення, а також доведення транспортної послуги до споживача на інноваційному рівні.

Кінцева мета комерціалізації інноваційної діяльності – підвищення прибутковості виконаних перевезень за рахунок введення інноваційних заходів. Фінансовий успіх авіакомпаній значною мірою залежить від ефективності використання повітряних суден і ступеня відповідності провізній ємності.

Організація комерціалізації інноваційної діяльності вітчизняних авіакомпаній, як складної взаємозалежної від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів системи, повинні бути засновані на використанні моделі системного підходу, основним положенням якої є та обставина, що система розглядається як єдине ціле з урахуванням взаємозв'язку її складних елементів.

Загальновідомо, що системний підхід означає принцип виділення елементів системи без порушення їхньої цілісності й полягає в розробленні взаємозалежної системи експлуатаційно-економічних показників і критеріїв, що комплексно характеризують комерціалізацію інноваційної діяльності авіакомпаній. В основі системної моделі лежить прагнення вивчити складну проблему, складний процес як щось цілісне й організоване, у всій його повноті й у всьому різноманітті зовнішніх і внутрішніх зв'язків з урахуванням інновацій.

Складність використання системної моделі підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній впливає із двох обставин. По-перше, обмеженість формалізованого опису багатьох напрямів комерційної діяльності. По-друге, досліджувана система перебуває в динамічному стані під постійним впливом на неї зовнішніх і внутрішніх факторів на ринку інновацій.

Системна модель є найкращою для підвищення економічної ефективності комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній, оскільки ця модель передбачає розроблення постановки завдання, структуризацію системи, вибір критеріїв, побудову елементів моделі, дослідження моделі й вироблення рішень і рекомендацій на інноваційному рівні.

Принципи системного підходу покладені в основу моделі, що відбиває початкову й кінцеву мету авіакомпанії, вихідні та вихідні параметри системи в категоріях стану, поведіння, рівноваги, стійкості й розвитку новацій.

У результаті проведених досліджень пропонується системна модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній на сучасному етапі інноваційного розвитку, подана на рисунку.

Організація дослідження комерційної роботи вітчизняних авіакомпаній як

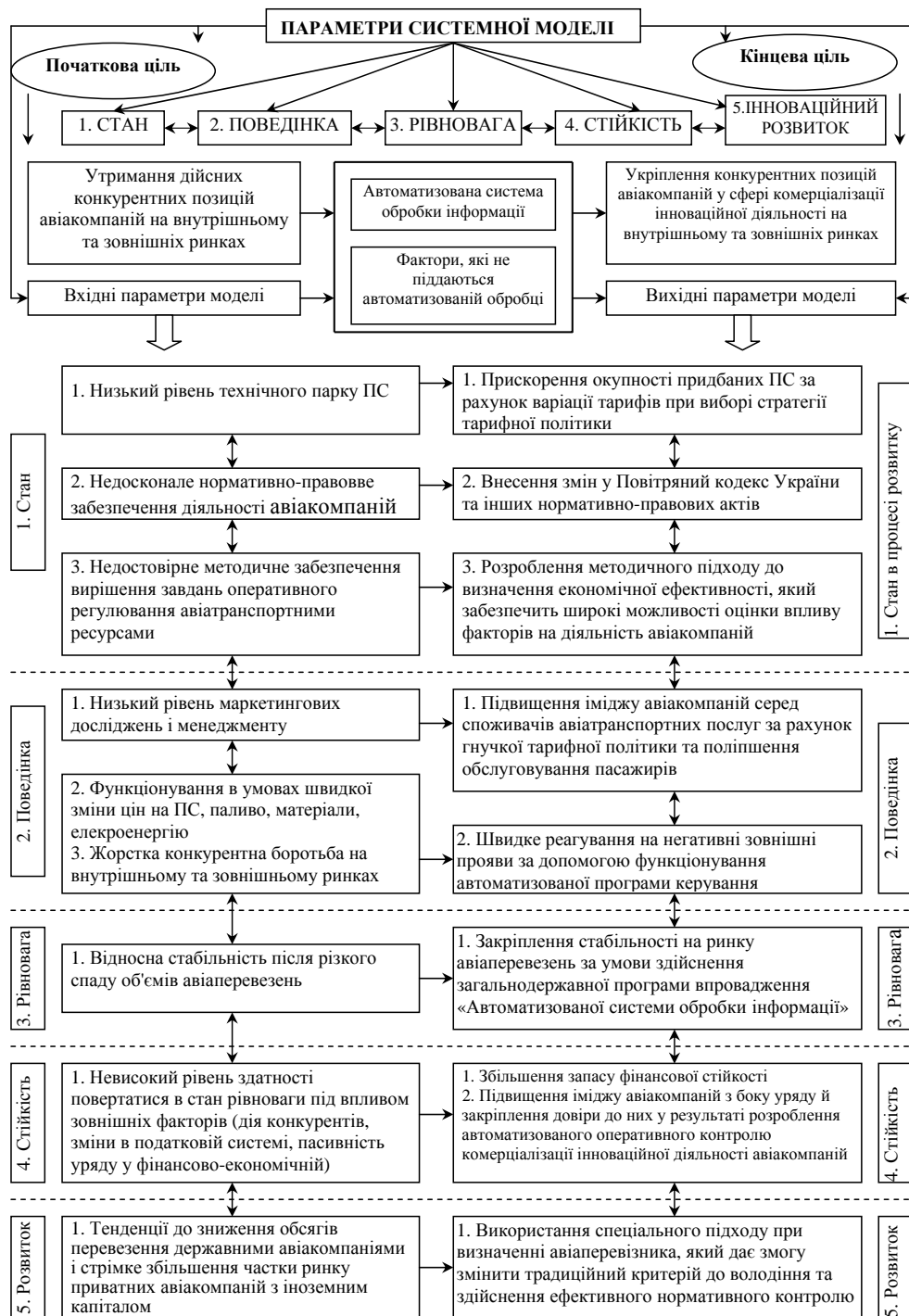


Рис. Системна модель підвищення комерційної діяльності авіакомпанії

Джерело: удосконалено авторами на основі [8]

системи повинна починатися з визначення й чіткого формулювання кінцевих цілей. Кінцевою метою авіакомпанії в умовах ринкових економічних відносин є максимізація прибутку. Головні перешкоди цьому – витрати виробництва й недостатній рівень попиту. Чим вищими є витрати, тим менше при заданому рівні тарифів значення прибутку, тим меншим є бажання керівництва авіакомпанії вводити в експлуатацію нові потужності, підвищувати рівень якості обслуговування пасажирів і вантажної клієнтури. При зменшенні витрат і рівня тарифів керівництво авіакомпаній реагує на ситуацію готовністю надати пасажирам додаткові послуги. У ринкових умовах питання про прибутковість авіакомпанії – питання її виживання на ринку авіаційних перевезень.

Авіакомпанії, що мають прибуток, можуть збільшувати свій капітал, оновлювати парк повітряних суден (ПС), стійко розвиватися. Авіакомпанії, що зазнають збитків, як правило, поповнюють ряди збанкрутілих підприємств. Нові економічні умови й посилення конкурентної боротьби між національними та закордонними авіакомпаніями потребують перегляду комерціалізації інноваційної діяльності в напрямі активного залучення пасажирів, вивчення й задоволення запитів пасажирів, переходу на нові принципи керування.

У запропоновану модель підвищення комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній органічно вписуються основні критерії, що характеризують економічну ефективність діяльності авіакомпаній, відповідно до рекомендацій ICAO.

Для переходу комерційної роботи авіакомпаній на новий, більш високий якісний рівень рекомендується:

- посилити кадровий потенціал цього напрямку роботи, створити або модернізувати підрозділ маркетингу авіакомпанії;
- цілеспрямовано провести роботу з відновлення та модернізації парку ПС – ключове питання підтримки конкурентоспроможності, використати для цієї мети всі можливі засоби: лізинг, спільна експлуатація, оренда ПС;
- провести гнучку тарифну політику, що враховує сезонний характер попиту й різні категорії пасажирів;
- провести роботу із входження авіакомпаній у глобальні розподільні мережі з реорганізації й розвитку мережі продажів;
- створити власні представництва авіакомпаній в країнах, у яких є стійкий попит на перевезення в Україну;
- внести нові елементи в зміст рекламно-інформаційної роботи, що забезпечить підвищення іміджу авіакомпаній і продажі перевезень тощо.

### ***Висновки***

Отже, запропонована системна модель та оновлення авіаційного парку повітряних суден авіакомпаній за рахунок лізингу або кредитування дасть змогу підвищити економічну ефективність комерціалізації інноваційної діяльності авіакомпаній у період лібералізації та глобалізації світового ринку повітряних перевезень.

### ***Література***

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром.-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.
2. Бут С. Ю. Механізм комерціалізації результатів інноваційної діяльності / С. Ю. Бут, І. О. Совершена // Іновац. економіка: Всеукр. наук.-виробн. журн. – 2009. – № 2. – С. 20-23.
3. Бутнік-Сіверський О. Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методичний аспект) / О. Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелект. власності. – 2007. – № 6. – С. 68-81. – 2008. – № 1. – С. 63-77.

4. *Гамота Ю. Б.* Шлях від фундаментальних досліджень до інновацій [Електронний ресурс] / Ю. Б. Гамота. – Режим доступу: [http://www.crdp.org/events/events\\_show.htm?doc\\_id=305977](http://www.crdp.org/events/events_show.htm?doc_id=305977)

5. *Лихолетов А. В.* Стратегии, модели и формы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности / А. В. Лихолетов, В. В. Лихолетов, М. А. Пестунов // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2009. – Вып. 20. – № 9 (147). – С. 19-27.

6. *Матковская Я.* Особенности информационных потоков и задачи маркетинговых коммуникаций при коммерциализации инновационных технологий / Я. Матковская // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – № 1. – С. 76-82.

7. *Мокій А. І.* Комерціалізація технологій та об'єктів патентного права : навчальний посібник / А. І. Мокій, І. Г. Бабець, Ю. В. Полякова. – Львів : Видавництво ЛКА, 2010. – 416 с. ISBN 978-966-1537-79-7.

8. *Переверзева С. О.* Механізм регулювання комерційної діяльності авіакомпаній України. Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата наук: 08.07.04 – економіка транспорту і зв'язку / Національний авіаційний університет. – К., 2004. – 17 с.

9. *Станіславик О. В.* Комерціалізація результатів інноваційної діяльності / О. В. Станіславик, К. В. Ковтуненко // Одеський політехнічний університет, Одеса, 2011. – № 2. – С. 301 – 306.

10. *Суніні Ю.* Управління і комерціалізація інтелектуальної власності в університетах та дослідницьких центрах / Ю. Суніні // Інтелект. власність. – 2006. – № 4. – С. 20-31.

УДК 658.114.4

**І.Л. Петрова**

*доктор економічних наук, професор,  
кафедра менеджменту та маркетингу,  
Університет економіки та права «КРОК»*

**В.В. Бухаров**

*студент,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Ефективність застосування аутсорсингу та аутстафінгу для великих підприємств**

*У статті досліджено проблему ефективного управління непрофільними функціями великих підприємств в Україні із застосуванням аутстафінгу та аутсорсингу.*

**Ключові слова:** аутстафінг, аутсорсинг, великі підприємства, непрофільні функції.

**І.Л. Петрова**

*доктор экономических наук, профессор,  
кафедра менеджмента и маркетинга,  
Университет экономики и права «КРОК»*

**В.В. Бухаров**

*студент,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Эффективность применения аутсорсинга и аутстаффинга для больших предприятий**

*В статье исследована проблема эффективного управления непрофильными функциями предприятий в Украине с использованием аутстаффинга и аутсорсинга.*