УДК 658.012

***Євген Юденко**, к. е. н.*
(молодший науковий співробітник НДЧ Кременчуцького національного університету)

ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАПЕРЕВІЗНИКІВ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Стаття присвячена узагальненню тенденцій глобального ринку вантажних авіаційних перевезень, дослідженню особливостей трансформації і класифікації бізнес-моделей авіаперевізників з урахуванням вимог споживачів, а також розробці методичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделей вітчизняних авіакомпаній на міжнародних ринках вантажних авіаперевезень.

Ключові слова: *бізнес-модель, авіаперевізник, авіакомпанія, ринок вантажних перевезень, ланцюг доставки вантажу.*

Статья посвящена обобщению тенденций глобального рынка грузовых авиационных перевозок, исследованию особенностей трансформации и классификации бизнес-моделей авиаперевозчиков с учетом требований потребителей, а также разработке методических рекомендаций по совершенствованию бизнес-моделей отечественных авиакомпаний на международных рынках грузовых авиаперевозок.

Ключевые слова: *бизнес-модель, авиаперевозчик, авиакомпания, рынок грузовых перевозок, цепь доставки груза.*

Постановка проблеми. Сучасна ситуація на ринку авіаційних вантажних перевезень України характеризується суттєвим скороченням обсягів перевезених вантажів, що пов’язано із поглибленням економічної кризи, а також рядом факторів, що негативно впливають на динаміку попиту на авіаперевезення. Серед даних факторів можна відзначити зрослу конкуренцію з боку інших видів транспорту (особливо, морського), нестабільність цін на паливо, посилення екологічних вимог до застарілого парку повітряних суден, і, власне, суб’єктивними факторами взаємовідносин між суб’єктами даного ринку. Разом з тим, у глобальному масштабі для забезпечення безперебійного функціонування міжнародної торгівлі роль повітряного транспорту постійно зростає. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту ICAO, питома вага авіаційного транспорту у загальному обсязі вантажних перевезень становить від 0,6 до 2%, у той же час у вартісному вимірі вона досягає 35-40%. Це означає, що авіаційним транспортом переміщуються дороговартісні товари, товари з коротким життєвим циклом і швидкопсувні вантажі.

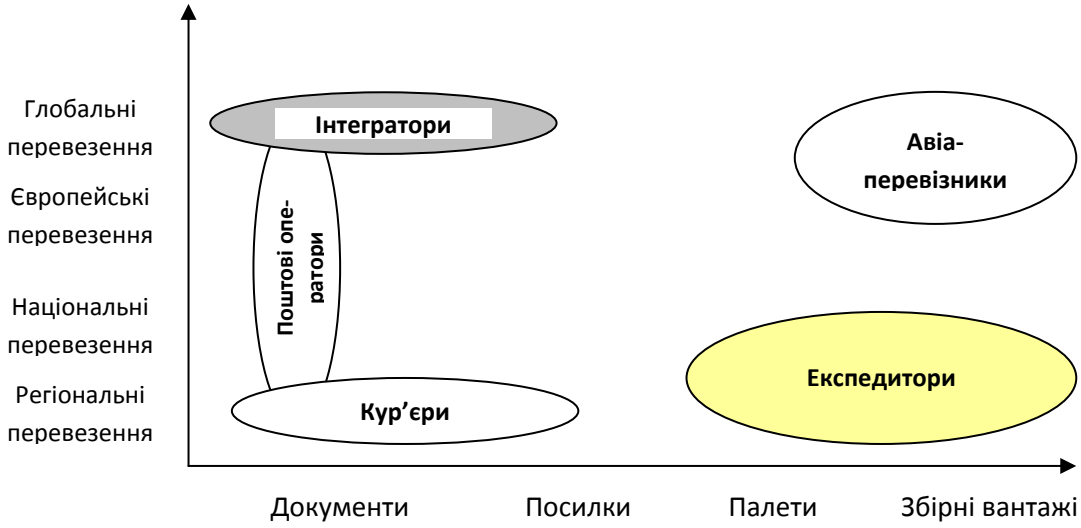
© Юденко Є., 2014

Аналітики компанії Airbus вважають, що ринок вантажних перевезень очікують фундаментальні зміни, оскільки глобальна економіка змінюється, відповідно, авіакомпанії мають змінювати свої стратегії розвитку провізних потужностей і маршрутних мереж. Отже, для того, щоб здолати негативні тенденції і стимулювати розвиток авіаційних вантажних перевезень в Україні необхідно змінювати стратегію і тактику виробничо-комерційної діяльності авіаперевізників і орієнтуватися на кращий світовий досвід конкурентної боротьби за споживача. Особливу значимість зараз набувають організаційні інновації, нові форми кооперації і організації процесу транспортування, впровадження новітніх досягнень сфери інформаційних технологій для оптимізації процесу доставки товару при повітряному перевезенні і задоволення потреб клієнтів паралельно з скороченням витрат, що обумовлює необхідність пошуку нових бізнес-моделей. .

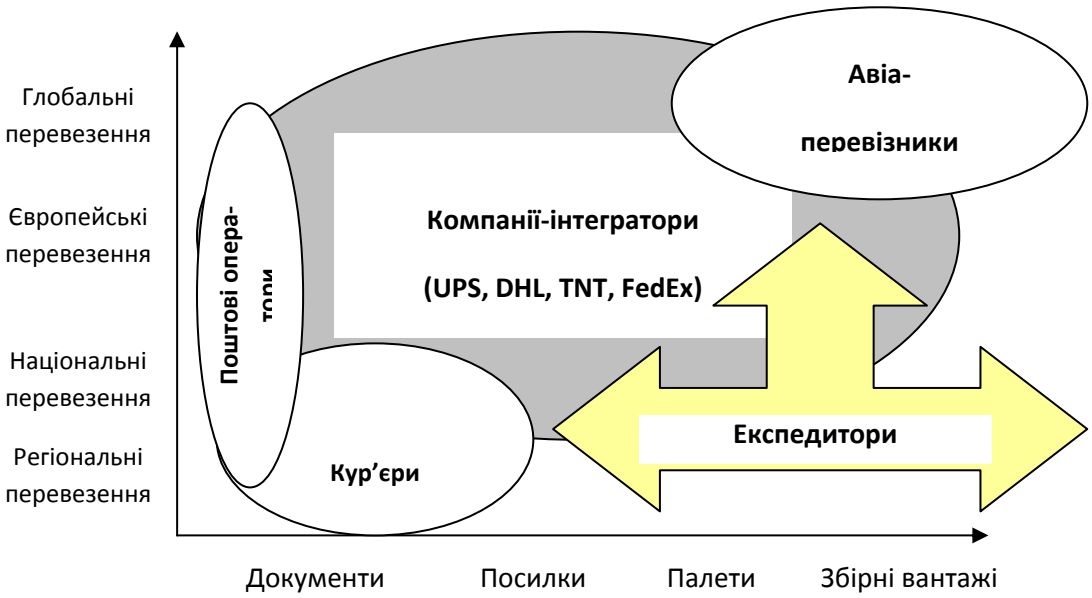
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес до розробки і впровадження бізнес-моделей компаній за кордоном останні півтора десятиліття зростав за експонентою, особливо після публікацій результатів дослідженя A. Osterwalder у 2005 р. [3,4]. Про це свідчить велика кількість публікацій, конференцій і бізнес-тренінгів для фахівців вітчизняних і іноземних компаній. Загальні теоретичні підходи до бізнес-моделювання і проблем розробки конкурентоздатних бізнес-моделей висвітлені в наукових працях Дж. Ламберга, П. Тіммерса, Дж. Тісе, Г. Хамела, Х.Чесброгх, Р. Розенблума , С. Шафера, Дебелака Д., Андерсона К. і інш. [5-7] Прикладні аспекти розробки бізнес-моделей для українських підприємств з урахуванням галузевої специфіки досліджувалися в дисертаційних роботах Ревуцької Н.В., Чеглатонєва В.І., Тупкало С.В. У дисертаційному дослідженні Мокринської З.В. розроблено методичні підходи до формування бізнес-моделі авіакомпанії з урахуванням тенденцій стратегічної групи, а також проведено порівняльний аналіз моделей українських авіакомпаній на міжнародному ринку пасажирських авіаперевезень [8,9].

Метою даної статті є формування методичних положень щодо класифікації бізнес-моделей авіаперевізників на ринку вантажних авіаційних перевезень, а також методичних рекомендацій для вітчизняних авіакомпаній щодо вибору оптимальної бізнес-моделі на міжнародних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Швидкозмінне ринкове середовище вимагає адаптації конкурентних стратегій підприємств до вирішення складних завдань підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіапідприємств на міжнародних ринках авіаперевезень не тільки пасажирів, але й вантажів. Експерти галузі зазначають, що якщо раніше можна було використовувати одну, домінуючу бізнес-модель діяльності, а конкурентна перевага досягалася за рахунок вибору однієї із традиційних стратегій лідерства за сервісом або витратами, диференціації або фокусування на окремих видах діяльності, то нові реалії бізнес-середовища, зміна потреб споживачів і моделей споживання вимагають застосуванням компаніями більш широкого набору підходів до створення цінності для клієнтів. Таким чином, можна стверджувати, що традиційні моделі авіатранспортного бізнесу застарівають, а нові вимагають нових управлінських рішень і нових бізнес-моделей. Для того, щоб доказати складність і різноманітність економічних відносин між суб'єктами ринку вантажних перевезень, а також визначити роль авіакомпаній на цьому ринку, ми дослідили еволюцію бізнес-моделей їх діяльності за останні 20 років. Проведений аналіз засвідчив значні зміни в змісті і формах їх діяльності. На рис.1 виділено масштаб і спеціалізацію діяльності учасників ринку прискореної доставки вантажів.



А) межі комерційної діяльності вантажних перевізників у 1995 році



Б) межі комерційної діяльності вантажних перевізників у 2005 році

Рис.1. Трансформація меж і масштабу діяльності основних учасників вантажних перевезень за участю авіаційного транспорту
(узагальнено на основі [11] і [13])

Як видно з рисунка, міжнародні експрес-перевізники швидко нарощували обсяги діяльності в 90-і роки і наразі перетворилися в комплексних логістичних провайдерів. Традиційні постачальники транспортних послуг – експрес-перевізники, вантажні авіакомпанії, поштові і кур'єрські компанії також розширюють спектр послуг і все більше консолідуються з глобальними інтеграторами. Таким чином,

наяву помітне розмиття традиційних ролей і функцій суб'єктів ринку вантажних перевезень.

Розглянемо більш детально авіаперевізників. Як свідчать статистичні дані, глобальний бізнес вантажних авіаперевезень формують близько 900 авіакомпаній, які пропонують вантажоперевізну ємність і відповідні послуги. З точки зору Костроміної Е.В. [10], Габріелової Т.Ю., Литвиненко С.Л. [11]), цей ринок не надто конкурентний як бізнес авіакомпаній загалом або як ринок пасажирських перевезень, оскільки характеризується відносно високими бар'єрами входу, обумовленими домінуванням хабів, існуванням комп'ютерної системи резервування, обмежень інфраструктури і складного законодавства, а також необхідністю високих капітальних інвестицій. Разом з тим, змінюється не лише авіаційна техніка, а й методи, способи, моделі авіаційного бізнесу. Рівень взаємодії авіакомпаній підвищується від інтерлайн-угод про спільну експлуатацію ліній до створення або розширення глобальних альянсів. У той же час впровадження нових інформаційних технологій призвело до появи нових способів і областей співробітництва і взаємодії між авіакомпаніями. Наприклад, непримиренні раніше конкуренти Lufthansa, Air France, British Airways створюють єдиний портал для придбання запасних частин, агрегатів, витратних матеріалів авіаційної техніки і супутніх товарів. При цьому значний обсяг замовлення дозволяє знизити закупівельну ціну.

Отже, враховуючи структурні зміни і за пропозицією Р.Доганіса [11] можна виділити три групи бізнес-моделей виробничо-комерційної діяльності авіакомпаній на ринку вантажних перевезень, які відповідають загальноприйнятій класифікації авіакомпаній:

– традиційні авіакомпанії, які спеціалізуються на пасажирських перевезеннях і розширюють свою діяльність за рахунок перевезень вантажів у вантажних і/або багажних відсіках пасажирських повітряних суден;

– вантажні авіакомпанії, які володіють вантажними типами повітряних суден і спеціалізуються на чартерних перевезеннях вантажів;

– комбіновані перевізники, які диверсифікують свою діяльність за рахунок надання комплексу послуг з перевезень пасажирів і вантажів.

Однак, вказані групи не відображають специфіки стратегії і моделі ведення авіаційного бізнесу з точки зору орієнтації на потреби замовників послуг транспортування вантажів і сучасних логістичних рішень щодо доставки товарів. На основі системного і логістичного підходів нами узагальнено класифікацію бізнес-моделей авіакомпаній на ринку вантажних авіаційних перевезень, яка представлена на рис. 2.

Розглянемо більш детально характеристику кожної групи.

Комбіновані перевізники – це авіакомпанії, які перевозять пасажирів і вантажі на власних повітряних суднах. Узагальнюючи підходи іноземних вчених можна виділити 4 бізнес-моделі таких перевізників:

– модель дочірньої компанії, яка представляє собою окрему організацію в межах того ж бренду і є у повній або частковій власності (наприклад, Lufthansa Cargo AG і Singapore Airlines Cargo). Такі компанії є відносно автономними в прийнятті своїх стратегічних і оперативних рішень щодо обслуговування споживачів;

– модель структурного підрозділу, яка означає виокремлення в авіакомпанії окремого департаменту (відділу), який займається вантажними перевезеннями (наприклад, KLM Cargo, British Airways World Cargo);

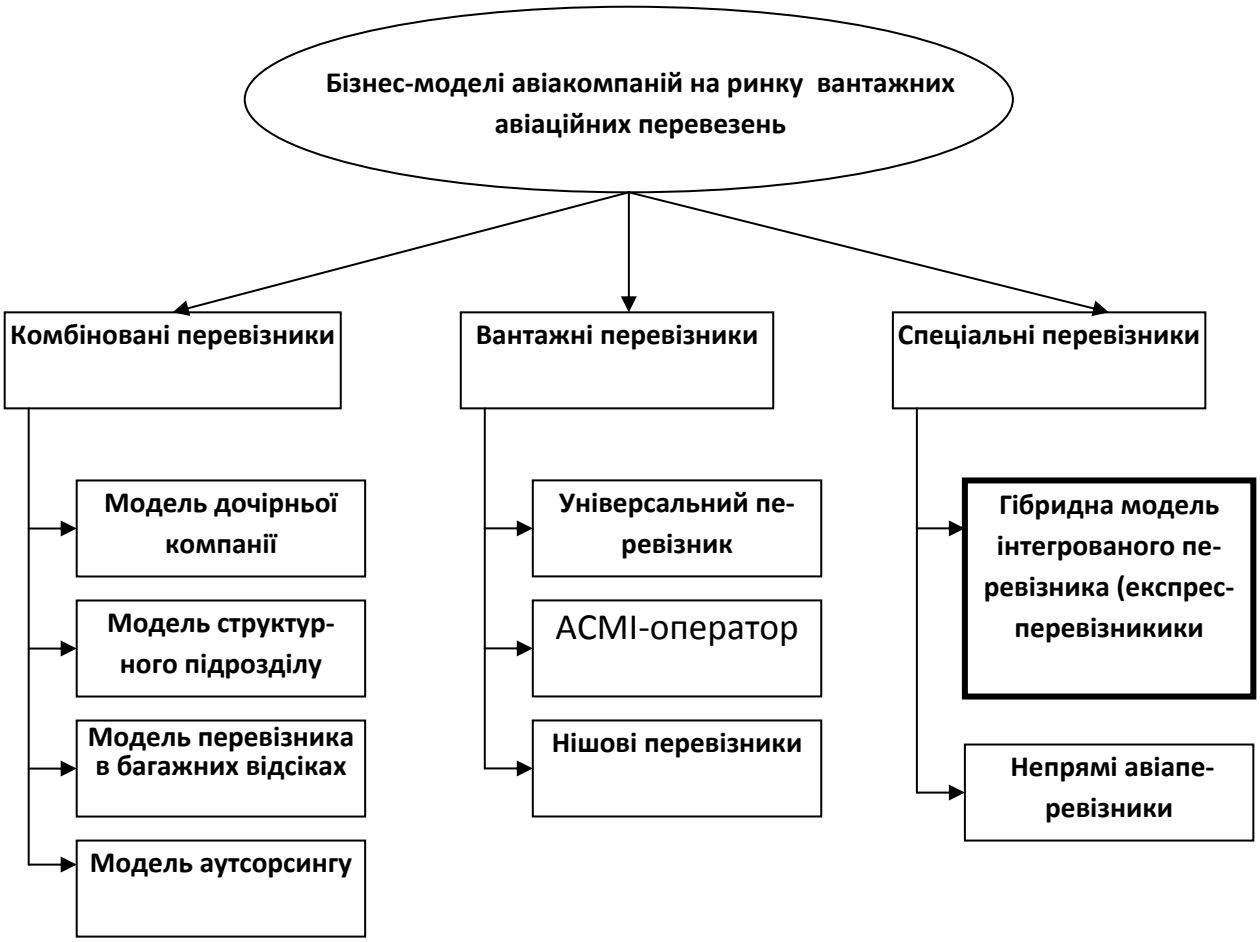


Рис. 2. **Класифікація авіакомпаній за типом бізнес-моделі комерційної діяльності на ринку вантажних перевезень (на основі [197])**

– модель перевізника в багажних відсіках, яка не передбачає виділення окремого структурного підрозділу, а вантаж переміщується у багажних відсіках пасажирського літака. При цьому вантажні перевезення є побічним продуктом комерційної діяльності авіакомпанії;

– модель аутсорсингу, тобто повна передача на аутсорсинг процесів вантажоперевезення спеціалізованим фірмам з управління вантажними перевезеннями. Наприклад, «Cargo Counts» є підрозділом Lufthansa Cargo, створеного наприкінці 2003, який управляє бізнесом декількох європейських перевізників. Причиною того, що авіакомпанії віддають на аутсорсинг вантажоперевезення спеціалізованим агенціям, є зростаюча конкуренція з боку бюджетних авіаліній зі сторони бізнесу пасажирських перевезень і бажання зосередити управлінську увагу на пасажирських перевезеннях [13]. Головний авіаперевізник Ірландії Aer Lingus віддав стороннім організаціям всі операції щодо вантажних перевезень заради концентрування на пасажирському бізнесі.

З кінця 80-х років з'явилися суто вантажні перевізники, тобто авіакомпанії, які спеціалізуються на авіаційних перевезеннях вантажів. Повністю вантажні перевізники мають більшу гнучкість, ніж пасажирські авіалінії, бо мають ширший вибір конкуруючих аеропортів, оскільки можуть вибирати аеропорти, через які здійснювати перевезення вантажів [12, 14].

Серед суто вантажних перевізників можна виділити такі бізнес-моделі:

– перевізник усіх видів вантажів на вантажних повітряних суднах (Full All Cargo Carrier);

– ACMI-оператор, тобто авіакомпанія, яка віддає в оренду за договором повного лізингу (wet-leasing) свої повітряні судна іншим авіакомпаніям замість фіксованої почасової оплати, а ACMI-договір, зазвичай, містить мінімальну кількість льотних годин за місяць. На даний момент найвідомішим ACMI-оператором виступає AtlasAir, США;

– нішові перевізники, які спеціалізуються на повітряному переміщені вантажів, що потребують спеціального обладнання. Такий тип учасників володіє особливим досвідом перевезення негабаритних вантажів чи доставки вантажу у погано розвинені місця призначення із гіршими злітними смугами і обладнанням для обробки [15]. Вони часто є невеликими компаніями. Прикладами є Cargolux, PolarAirCargo, NipponCargoAirlines і AirHongKong. Слід зазначити що комбіновані і вантажні перевізники здійснюють в основному доставку вантажів за схемою «аеропорт-аеропорт».

Порівняльний аналіз виділених груп бізнес-моделей свідчить про зростання кількості вантажів, що перевозяться в багажних відсіках повітряних суден пасажирських авіакомпаній. Тобто бізнес-модель комбінованого авіаперевізника є досить популярною. Указані структурні зміни дають підстави стверджувати, що бізнес-моделі суто вантажних авіакомпаній є не досить привабливими з точки зору економічної ефективності. Разом з тим, модель комбінованого перевізника містить чимало недоліків для замовників авіаційної доставки, зокрема, з точки зору управлінського впливу вантаж є вторинним по відношенню до пасажира, значить, для його доставки клієнту необхідно декілька стиковок пасажирських рейсів, що впливає на тривалість доставки і цілісність вантажу. Є також обмеження щодо об'ємно-вагових параметрів і класів небезпечності вантажу. У той же час модель суто вантажного перевізника дозволяє клієнтам ефективно вибудовувати логістичні ланцюги з урахуванням умов поставки і швидкості реагування на запити споживачів. Такі компанії спираються на концепцію авіаційної логістики з максимальною диверсифікацією, яку називають «вантажним супермаркетом».

Третю групу авіакомпаній складають спеціальні авіаперевізники, які не можуть бути класифіковані за вказаними вище ознаками і які, як правило, доповнюють авіаційне перевезення іншими видами послуг, в тому числі з використанням інших видів транспорту. Зокрема, серед таких перевізників виділяють компанії з інтегрованих експрес-перевезень, що розглядають експрес-доставку пошти і вантажів як окремий бізнес. Вони часто працюють за схемою «від дверей до дверей».

Непрямі авіаперевізники можуть набувати різних форм. Наприклад в США виникло кілька так званих «інтегрованих експедиторів», які використовують власні ПС і здійснюють магістральні перевезення [16, 17]. Прикладом європейського представника може бути швейцарська експедиторська агенція Panalpina. Ця компанія являє собою «непряму вантажну авіакомпанію», так як вона не володіє влас-

ним парком повітряних суден, а тісно співпрацює із перевізником усіх видів вантажу Cargolux, що оперує кількома ПС, призначеними для Panalpina.

Авіакомпанії, що оперують як пасажирськими, так і вантажними літаками, здійснюють діяльність в пасажирських аеропортах. Інтегровані перевізники надають перевагу аеропортам, які можуть швидко і ефективно обробляти великі потоки вантажів, а також тим, де перевізник володіє і використовує усі активи (транспортні засоби, сервісне обладнання тощо) і практично не вимагає взаємодії із пасажирським терміналом. Слід зазначити, що авіаперевізники всіх типів проявляють певну гнучкість у виборі аеропортів для вантажоперевалки і агентів і експедиторів, які консолідують для них вантажопотоки.

Систематизація бізнес-моделей діяльності авіаперевізників на ринку авіаційних експрес-перевезень вантажів дозволила визначити зростаючу роль непрямих авіаперевізників, зокрема, так званих інтегрованих перевізників, що використовують гібридну модель бізнесу, основними ознаками якої є використання власного і орендованого парку повітряних суден, комбінація наземного і повітряного видів транспорту, забезпечення доставки вантажу за принципами «від дверей до дверей» і «точно в термін» з гарантією доставки протягом обмеженого часу (24-72 години), надання комплексу додаткових послуг, що збільшують додану цінність авіатранспортної послуги для споживачів (зокрема, термінальні операції і наземна обробка, експедирування вантажів, митно-брокерські послуги, інформаційне забезпечення перевезень в режимі реального часу, проектування і оптимізація ланцюгів поставок тощо).

Аналізуючи відносини авіакомпанії з інтеграторами, треба звернути увагу на те, що перші мають перевагу перед інтеграторами при здійсненні перевезень у великих обсягах, розгалужену мережу маршрутів, конкурентне ціноутворення за рахунок більш ефективного використання власних провізних потужностей. Проте їх недоліком є ускладненість транспортного процесу з участю різних суб’єктів – експедиторів, наземних перевізників, митних брокерів, а також стандартизований набір послуг тощо.

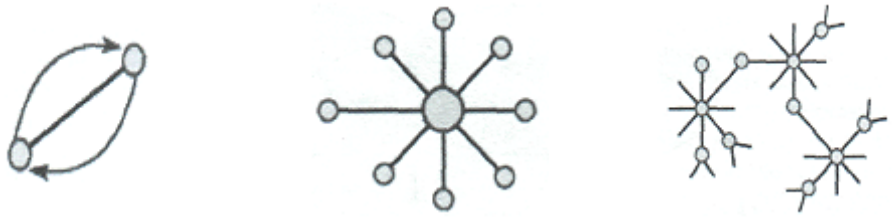
Сучасний стан ринку авіаційних вантажних перевезень характеризується також посиленням інтеграційних процесів і формуванням регіональних і глобальних альянсів. Протягом 90-х років минулого століття були створені альянси Star, Oneworld і Sky Team. Така інтеграція дає кожному партнерові доступ до мережі маршрутів інших, дозволяє координувати розклад, тарифи, знижки, програми заохочення лояльності клієнтів і навіть деякі наземні операції. У даний час альянсам належить понад 70% світового ринку пасажирських авіаперевезень.

З точки зору виокремлення коопераційних бізнес-моделей авіакомпаній, Григорьєв акцентує увагу на врахуванні принципу побудови маршрутної мережі [18]. На рис. 3 представлено найбільш поширені варіанти доставки вантажів від вантажовідправника до вантажоодержувача: прямі регулярні або чартерні маршрути, поєднання фідерних (внутрішніх) і міжнародних або трансконтинентальних рейсів через аеропорти-хаби, а також мережеву форму при вступі до міжнародного альянсу.

Мережева бізнес-модель авіакомпанії має такі ознаки:

- продукт складається з пасажирських і вантажних перевезень,
- розгалужена мережа маршрутів (з великою глибиною, шириною і хабом),
- розклад польотів з високим коефіцієнтом стикування рейсів,
- власна цінова політика на ринку,
- структура дистрибуції через глобальні системи (GDS),

- широка агентська мережа продажу продуктів на ринку,
- високий рівень сервісу і комфорту, в тому числі і програми лояльності.



«Point to Point» «Hub and Spoke» Міжнародні альянси

Рис. 3. **Бізнес-моделі формування маршрутної мережі авіакомпанії**

Ці компанії мають, як правило, великий, складний і змішаний парк повітряних суден. Технічне обслуговування літаків ці перевізники проводять власними силами. Саме мережеві компанії утворюють великі міжнародні альянси.

Мережева бізнес-модель дозволяє авіаперевізниками забезпечити збереження або зростання присутності на ринках авіаперевезень за рахунок збільшення частот рейсів, розширення мережі маршрутів і продажу, збільшити кількість оптимальних стикувань і комерційне завантаження регулярних рейсів, гарантувати паритет присутності на ринку авіаперевезень.

Отже, наведена класифікація бізнес-моделей авіакомпаній, які функціонують на ринку вантажних перевезень і мають різні підходи щодо тактики і стратегії обслуговування споживачів, свідчить про можливість вибудовувати різні варіанти доставки вантажів. Для вибору найбільш ефективної бізнес-моделі нами запропоновано шаблонну бізнес-модель, схема якої представлена на рис.4.

В основі розробленого шаблону лежить концептуальна карта Олександра Остервальда щодо генерування моделей бізнесу із модифікаціями, запропонованими в [19]. На схемі виділяються чотири блоки: інфраструктура, послуги, фінанси і споживачі, які містять складові авіаційного бізнесу і дають візуальне представлення взаємозв’язків між структурними блоками, що визначають унікальність, конкурентну перевагу і успіх авіаперевізника. Це свого роду систематизована, науково обґрунтована методологія, яка об’єднує всі види стратегічного управління: аналіз ринку і зовнішнього середовища, оцінку поточного становища компанії, визначення амбіцій і бачення, розробку стратегії, і створення адекватної бізнес-моделі для її реалізації.

За допомогою представленого шаблону можна легше, краще і ефективніше розробити, перевірити і оцінити крос-функціональні рішення, які дозволять компанії отримати стійкий результат і досягти довгострокових цілей.

Логіка використання запропонованого шаблону полягає в наступному:

– описати існуючу бізнес-модель авіакомпанії, проаналізувати її і бізнес оточення;

– обговорити, змінити, покращити, оновити, внести інновації в перевізний процес, в сферу обслуговування споживачів, в парк повітряних суден, систему обліку витрат або управління доходами тощо;

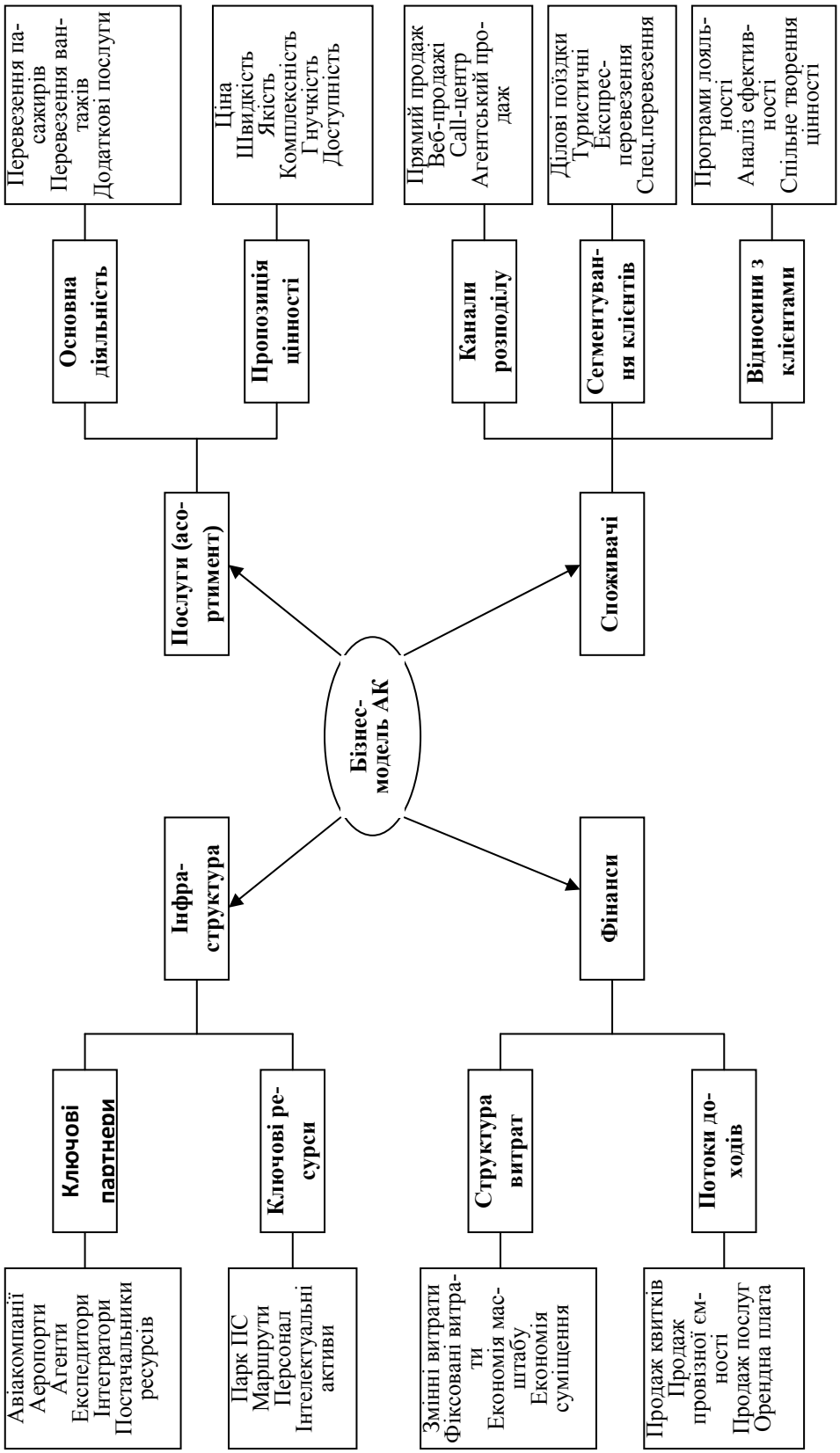


Рис.4. **Шаблон бізнес-моделі діяльності авіакомпанії на ринку авіаперевезень**

– розробити нову ціннісну пропозицію з урахуванням всіх потреб учасників створення і споживання авіатранспортної послуги, а також зацікавлених сторін;

– придумати, згенерувати майбутню бізнес-модель, вибрати альтернативи, прийняти рішення, розробити стратегію;

– спроектувати і впровадити бізнес-процеси, організаційні структури, збалансовану систему показників, KPI, привести у відповідність бізнес-моделі систему управлінського обліку і бюджетного планування і контролю, систему мотивації, компетенцію персоналу тощо.

Отже, запропонований шаблон удосконалення бізнес-моделі авіакомпанії допомагає відповісти на питання: з одного боку, що ми хочемо отримати від пропозиції цінності авіатранспортної послуги для споживача, а з іншого – що необхідно зробити, щоб отримати бажаний результат.

Висновки і пропозиції. Аналіз сучасних трендів розвитку ринку авіаційних вантажних перевезень і дослідження еволюції бізнес-моделей діяльності авіаперевізників на даному ринку дозволили узагальнити їх класифікацію в залежності від ступеня спеціалізації або диверсифікації основної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать про те, що масштаб, швидкість і вплив, з якими бізнес-моделі змінюють ландшафт глобального ринку вантажних перевезень, стають все динамічнішими і складнішими. Тому удосконалення бізнес-моделі сьогодні дає компанії більшу цінність, ніж технологічні знахідки у властивостях, функціях і характеристиках продуктів (послуг). Сформульовані методичні положення створюють теоретичні і практичні передумови удосконалення бізнес-моделі авіакомпанії з урахуванням пропозиції цінності авіатранспортних послуг для усіх зацікавлених сторін. Запропонований шаблон бізнес-моделі дозволить вітчизняним авіакомпаніям проектувати своє майбутнє багатоваріантно, а також швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища і потреб споживачів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Мировая* авиация готовится к затяжному периоду слабого экономического развития // Столичный єкспресс. – 2012. – №1. – С. 77.
2. *Тенденция* роста грузоперевозок в мире берёт паузу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://caan.asia/ru/show-tendentsiya_rosta_gruzoperevozok_v_mire_beryot_pauzu.html.
3. *Osterwalder* A. (2004) The business model ontology: A proposition in a design science approach, Lausanne, Switzerland: University of Lausanne, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Institut d'Informatique et Organisation.
4. *Остервальдер* А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М. Кульневой. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
5. *Дебелак Дон*. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации [Текст] / Дон Дебелак – М.: Издательский дом Гребенникова, 2009. – 256 с.
6. *Андерсон К*. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса / К. Андерсон. – М.: Вершина, 2008. – 93 с.
7. *Чесбро Г*. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Г. Чесбро. – М.: Поколение, 2008. – 352 с.
8. *Мокринська З.В*. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії Проблеми системного підходу в економіці [Електронний ресурс] / З.В.Млкринська. – К.: НАУ, 2011. – №3. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Mokrinska_311.htm
9. *Мокринська З.В*. Нові моделі бізнесу для авіакомпаній /З.В.Мокринська // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: VI міжн. наук.-практ. конф., – К, 2011. – С. 153-154.
10. *Костромина Е. В*. Авиатранспортный маркетинг / Е. В. Костромина. – М.: НОУ ВКШ Авиабизнес, 2003. – 383 с.
11. *Doganis R.* The Airline Business / R. Doganis. – Routledge, 2006, – 307 p.
12. *Convay P.* Team work / P.Convay // Airline Business-20. – 2004. – №11. – P. 58-59.

13. *Convay P.* Un Airline Business Air Cargo's Innovation Agenta / P.Convay // Cargo Matters. – 2009. №1. – P. 6-8.
14. *Button K.J.* Air Transport Networks: Theory and Policy Implications / Button K.J., Stough R. – Oxford Review ofEconomic Policy, 2000. – P. 188–201
15. *Reynolds-Feighan A.J.* Air Freight Logistics / in Brever A., Button K.J., Hensher D (Eds). – 2001. – Chapter 28. Handbooks in Transport. Vol. 2: Handbook of Logistics and Supply Chain Management. – P.1-10.
16. *Reynolds-Feighan A.J.* Competing networks, spatial and industrial concentration in the US airline industry / A.J. Reynolds-Feighan. – Spat Econ Anal. – 2001. – №2(3). – P. 239-259.
17. *Григорьев И.Ю* Современные тенденции развития рынка авиаперевозок. [Електронний ресурс] / И.Ю.Григорьев. – Режим доступу: http://www.transportall.ru/info/perevozki/290/2592.html
18. *Гаврилова Т.* Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд / Т. Гаврилова, А. Алсуфьев, А.Янсон // Стратегии. – 2014. – Т. 8. – № 2. – С. 56–70.

Yevgenii Yudenko, PhD in Economics
(Research Assistant of the Department of Scientific Research,
Kremenchuk National University)

EVOLUTION OF THE AIR CARRIERS' BUSINESS MODELS ON THE FREIGHT MARKET

This article is devoted to generalization of global cargo air transportation market trends, investigation of transformation characteristics and classification of air carriers' business models according to consumer's requirements, and also development of guidelines for the improvement of domestic airlines business models at the international air cargo market. Research of the evolution of the air carriers' business models at the market of cargo transportation has allowed proposing a classification of business models depending on the degree of specialization or diversification of the airline main activity as well as branching and geography route network. Separation of classification groups allows focusing on different approaches to the organization of the customer, product range. Formulated methodological position creates theoretical and practical prerequisites improving business models of Ukrainian airlines according to offer air transport services value for all stakeholders. Proposed template business model will allow domestic airlines to design future multivariate and quickly adapt to environmental changes and customer needs. The basis of the developed template is the use of Alexander Ostervalds' conceptual maps and Mind Maps model, which increases the efficiency of business communications, the degree of visualization of business models and better perception of airlines managers and employees.

Keywords: *business model, air carrier, airline, freight market, cargo delivery chain.*

REFERENCES

1. *Mirovaya aviatsia gotovitsa k zatyazhnomu periodu slabogo* ekonomicheskogo razvitiya [A world aviation prepares to the protracted period of weak economic development] // *Столичный експрес – Capital express.* – 2012. – N 1. – P. 77.
2. Tendentsiya rosta gruzoperevozok v mire beret pauzu [The tendency of growth of load transportation in the world takes a pause] [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupa : http://caan.asia/ru/show-tendentsiya_rosta_gruzoperevozok_v_mire_beryot_pauzu.html.

3. *Osterwalder* A. (2004) The business model ontology: A proposition in a design science approach. – Lausanne, Switzerland: University of Lausanne, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Institut d'Informatique et Organisation.

4. *Ostervalder A., Pinye I.* Postroyeniye biznes-modeley. Nastolnaya kniga stratega i novatora / Perevod s angl. M. Kulnevoy [Build of business-model. Book of strategist and innovator / Translated from English by M. Kulnevoy]. – Moscow: Alpina Pablisher Press, 2011. – 288 p.

5. *Debalak Don.* Biznes-modely: princypy cpzdaniya protsvetayschey ortganizatsyi [Tekst] / [Debalak Don. – Busines models: Principles of creation of prosperous organization [Text]. – Moscow Izdatelskyi Dom Grebenschykova Press, 2009. – 256 p.

6. *Anderson K.* Dlynnyi khvost. Novaya model vedeniya biznesa [Long tail. New model of doing business]. – Moscow: Versyna Press, 2008. – 93 p.

7. *Chesbro G.* Otkritie biznes-modeli. IP-menedzment [Open business-models. IP-management]. – Moscow: Pokoleniye Press, 2008. – 352 p.

8. Mokrynska Z.V. Algorytm formuvannya biznes-modeli aviakompanii. Problemy systemnogo pidkhodu v ekomimitsi [Algorithm of forming of business model of airline – Problems of systems approach in the economy]. Kyiv, National Aviation University, 2011. N. 3 / [Electronic resourses] / Acces mode : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Mokrinska_311.htm

9. *Mokrynska Z.V.* Novi modeli biznesu dlya aviakompaniy [New models of business for aviacompany] // *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryiemnytsva v Ukraini – Problem and perspectives of development of in Ukraine:* MIII VI International scientific and practical conference. – Kyiv, 2011. – P. 153-154.

10. *Kostromina E.V.* Aviatransportnyi marketing [Air transport marketing] // Moscow: NOU VKSH Aviabiznes Press, 2003. – 383 p.

11. *Doganis R.* The Airline Business / R. Doganis. – Routledge, 2006, – 307 p.

12. *Convay P.* Team work / P.Convay // Airline Business-20. – 2004. – №11. – P. 58-59.

13. *Convay P.* Un Airline Business Air Cargo's Innovation Agenta / P.Convay // Cargo Matters. – 2009. №1. – P. 6-8.

14. *Button K.J.* Air Transport Networks: Theory and Policy Implications / Button K.J., Stough R. – Oxford Review ofEconomic Policy, 2000. – P. 188–201

15. *Reynolds-Feighan A.J.* Air Freight Logistics / in Brever A., Button K.J., Hensher D (Eds). – 2001. – Chapter 28. Handbooks in Transport. Vol. 2: Handbook of Logistics and Supply Chain Management. – P.1-10.

16. *Reynolds-Feighan A.J.* Competing networks, spatial and industrial concentration in the US airline industry / A.J. Reynolds-Feighan. – Spat Econ Anal. – 2001. – №2(3). – P. 239-259.

17. *Grigoryev I.Yu.* Sovremennyiye tendentsyi razvytiya rynka aviaperevozok [Modern temndenciesof market of air transport traffics trends] [Electronic resourses]. Acces mode : http://www.transportall.ru/info/perevozki/290/2592.html

18. *Gavrylova T.* Sovremennyiye notatsii biznes modeley: vizualnyi trend [Modern notations of business models : visual trend] / *T. Gavrylova, A. Alsufyev, A. Yanson // Strategii – Strategy.* – 2014. – Vol. 8, N 2. – P. 56-70.