

УДК 338.47

JEL: M 21, R41

DOI:10.31375/2226-1915-2018-2-123-130

**ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ  
ГІБРИДНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВАНТАЖНИХ АВІАПЕРЕВІЗНИКІВ**

**С.Л. Литвиненко**

к.е.н., доцент, докторант кафедри Менеджменту та маркетингу  
sllitvinenko1982@gmail.com

*ПВНЗ «Європейський університет, м. Київ, Україна*

**Анотація.** *Визначено передумови реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників із визначенням концептуальних рівнів гібридизації бізнес-моделі, систематизацією факторів впливу на розвиток бізнес-моделі та тактичного управління щодо реалізації задач авіаперевізника в умовах гібридного перетворення. Це дозволило встановити принципи визначення оптимальної бізнес-моделі для кожного конкретного авіаперевізника з огляду на особливості його взаємодії із вантажним сегментом власного бізнесу.*

**Ключові слова:** *стратегія, гібридні бізнес-моделі, вантажний авіаперевізнак, гібридизація.*

**ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ  
ГИБРИДНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ГРУЗОВЫХ АВИАПЕРЕВОЗЧИКОВ**

**С.Л. Литвиненко**

к.э.н., доцент, докторант кафедры Менеджмента и маркетинга  
ЧВУЗ «Европейский университет, г. Киев, Украина

**Аннотация.** *Определены предпосылки реализации стратегии формирования гибридных бизнес-моделей грузовых авиаперевозчиков с определением концептуальных уровней гибридизации бизнес-моделей, систематизацией факторов влияния на развитие бизнес-моделей и тактического управления по реализации задач авиаперевозчика в условиях гибридного преобразования. Это позволило установить принципы определения оптимальной бизнес-моделей для каждого конкретного авиаперевозчика учитывая особенности его взаимодействия с грузовым сегментом собственного бизнеса.*

**Ключевые слова:** *стратегия, гибридные бизнес-моделей, грузовой авиаперевозчик, гибридизация.*

UDC 338.47

JEL: M 21, R41

DOI:10.31375/2226-1915-2018-2-123-130

**PRECONDITIONS FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY  
OF THE FORMATION OF HYBRID BUSINESS MODELS OF CARGO AIR CARRIERS**

**S. Lytvynenko**

CEcon Sciences (Ph.D.), Doctoral Degree Candidate, Management and Marketing Department  
sllitvinenko1982@gmail.com  
European University, Kyiv, Ukraine

**Abstract.** *The key prerequisites for the implementation of the strategy for the formation of hybrid business models of cargo air carriers with definition of conceptual levels of the business model hybridization, the systematization of factors influencing the business model development and tactical management for the implementation of the air carrier's tasks in terms of a hybrid transformation. In the field of cargo transportation hybrid models suggest the use of a set of different approaches to the subjects of the aviation business. The specifics of designing a business model of a cargo air carrier and its hybridization, among other things, depend on the features of interaction with related transport modes and market entities that provide delivery from the producer to the airport and from the airport to the final consumer in the general logistics cargo supply chain. Also, the peculiarity of hybridization of airline business models is determined by the transformation of other market participants into partners in the way of building the most qualitative chain of cargo delivery in terms of speed and reliability of delivery. Wherein, the corporate spirit among the participants of the logistics chain as a whole becomes the key factor for successful interaction in the hybrid business model, for the solution of the joint task – optimization of delivery parameters.*

*There are prerequisites for the transformation of a number of air carriers, primarily those specializing in the transportation of unique oversized cargoes, to 3PL logistic operators. In this case, it is necessary to take into account the scantiness of the carrier's resources and the feasibility of performing the functions of 3PL operator only when a particular delivery order requires it.*

*The use of a complex of tactical tasks and practical solutions in the field of cargo air transportation was proposed as a tool for implementing the strategy of forming hybrid business models of cargo air carriers.*

*Applying the offered strategy will allow to determine the optimal business model for each specific air carrier, taking into account the tactics and practical aspects of operation at target transportation markets, as well as considering the specifics of interaction with the cargo segment of its own business.*

**Keywords:** *strategy, hybrid business models, cargo air carrier, hybridization.*

**Постановка проблеми.** Глобальні системні зміни світової економіки обумовили появу нових трендів і на рівні підприємств. Розвиток конкурентних переваг будь-якого підприємства повинен спиратися на його інноваційну бізнес-модель. При цьому інноваційні складові бізнес-моделі останнім часом базуються не на технічних та технологічних нововведеннях, а на появі нових ідей та розвитку можливостей підприємства. Особливо актуальна проблема створення інноваційної бізнес-моделі підприємства проявляється на ринках послуг, висо-

кооборотних та висококонкурентних ринках. Всі ці ознаки, як правило, мають місце на різноманітних ринках авіаційних послуг перевезень вантажів.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Проблемам створення інноваційних бізнес-моделей приділено знану увагу в наукових дослідженнях. Головними спеціалістами загальносвітового масштабу з цієї проблематики залишаються Д. Теесе, А. Osterwalder, Y. Pigneur. Значний внесок внесли А. Afuah, М. Eyring, М. Johnson, Н. Nair, К. Pedersen, К. Svar-

re, D. Slepniov, P. Lindgren та ін. Проте, як відзначають D. Teece [6], A. Osterwalder та Y. Pigneur [4] у своїх публікаціях навіть теоретичні засади формування інноваційних бізнес-моделей підприємств досліджені слабо. Саме вирішенню окремих складових цієї комплексної проблеми присвячена наукова праця A. Afuah [1], де автор досліджує концепції, інструменти та методики, які дозволяють організаціям отримувати та підтримувати конкурентну перевагу перед технологічними інноваціями, глобалізацією та економікою. Автор значну увагу приділяє питанню використання інновації в бізнес-моделях, з метою виявлення переваг підприємницьких можливостей. У науковій праці M. Eyring, M. Johnson, H. Nair [2] автори наголошують на унікальності різних ринків послуг, а отже виникає необхідність врахування їх особливостей та реалізації окремих стратегій щодо формування бізнес-моделей його учасників.

Надзвичайно цікавою є праця K. Pedersen, K. Svarre, D. Slepniov та P. Lindgren [5], у якій авторами з'ясовано, яким чином глобалізація впливає на концепцію бізнес-моделі та інновації бізнес-моделі загалом. Автори наголошують на тому, що визначення глобальної бізнес-моделі необхідне для того, щоб охопити можливості та виклики, які викликані глобалізацією. Запропоновано, що глобальна бізнес-модель повинна мати ряд фундаментальних ознак, зокрема, бути гнучкою та динамічною. Авторами наголошено на необхідності більш ретельних та емпіричних досліджень щодо запропонованих у дослідженні гіпотез та розробка принципів управління глобальних бізнес-моделей.

Проблемам формування бізнес-моделей авіаперевізників присвячена наукова праця З. Мокринської [10], яка запропонувала теоретичне обґрунтування та розробила комплексні науково-методичні положення і рекомендації щодо реалізації бізнес-моделі вітчизняних авіакомпаній. Наукова праця О. Ареф'євої та І. Мягких [7] присвячена визначенню особливостей та перспективних напрямків розвитку бізнес-моделей авіаперевізників за видами.

Проте, не дивлячись на значимість проблем формування інноваційних бізнес-моделей окремих типів підприємств, цілком очевидно, що вони вивчені недостатньо. Зокрема, відсутні подібні наукові розробки щодо формування бізнес-моделей вантажних авіаперевізників.

**Завдання дослідження** Мета статті полягає у розробці передумов реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників в умовах трансформаційних змін економіки.

**Основний матеріал дослідження.** Необхідно відзначити, що нині бізнес-модель будь-якого підприємства не є виключно базовим механізмом господарської діяльності підприємства, і тут варто повністю погодитися із А. Березним [8], а є складовою бізнес-характеристик підприємства. На нашу думку, до виділених А. Березним способу створення споживчої вартості та доставки її цільової групи споживачів, способу генерації прибутку, а також способу використання наявних ресурсів та процесів для створення споживчої вартості, генерації прибутку та забезпечення конкурентних переваг на основі концепції сталого розвитку, слід

додати рівень гібридизації, факторний вплив, а також тактичне управління.

Окремі особливості формування гібридних бізнес-моделей охарактеризовані автором у [9]. Під гібридизацією автором пропонується розуміти процес поєднання різних видів перевізників шляхом утворення особливих, гібридних бізнес-моделей на основі використання нових підходів та інструментів. Нами наголошується на тому, що передумови реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників пов'язані з визначенням концептуальних рівнів гібридизації бізнес-моделі, систематизацією факторів впливу на розвиток бізнес-моделі і тактичного управління по реалізації завдань авіаперевізника в умовах гібридного перетворення. Факторний вплив на розвиток бізнес-моделі вантажних перевізників характеризується макро-та мезовпливом зовнішнього оточення, а також внутрішнім мікросередовищем. В умовах динамічної зміни зовнішнього середовища виникають ті унікальні особливості гібридизації, на яких нами наголошено. Тактичне управління є надзвичайно важливою складовою формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників, оскільки, зокрема, у тактиці і полягає унікальне наповнення інноваційних бізнес-моделей.

Як відзначається А. Березним [8] система фундаментальних характеристик підприємства, які визначають загальну систему бізнесу і складає бізнес-модель, яку, в свою чергу, доповнюють ряд інших вторинних елементів архітектури підприємства – конкурентний інструментарій та можливі моделі ринкової поведінки, а

також організація взаємодії з постачальниками (модель ланцюга доставки), власна організаційна структура та організація бізнес-процесів (операційна модель). Слід погодитися із цією думкою А. Березного та наголосити на тому, що гібридні бізнес-моделі в сфері вантажних перевезень передбачають використання комплексу різних підходів до суб'єктів авіаційного бізнесу. Різні види вантажних авіаперевізників вимагають формування відмінних між собою, але стандартних бізнес-моделей, проте у ряді випадків виникає необхідність у створенні унікальних бізнес-моделей гібридного типу. Тобто, таких моделей, які б сполучали у собі характеристики вже існуючих, а також володіли певними унікальними характеристиками, які можливо постійно чи частково використовувати за певних умов роботи на цільових ринках авіаційних перевезень.

Створюючи унікальний продукт на певних цільових ринках, зокрема, ринку надважких та нестандартних перевезень, вантажний авіаперевізник повинен побудувати не лише стандартну модель доставки вантажу, а й запропонувати клієнту можливість із розширення послуг у глобальній мережі доставки за принципом «від двері до двері» та «точно вчасно», чого особливо важко досягти у мультимодальній системі доставки, яка передбачає використання декількох видів транспорту із переваженням, процесами консолідації-розконсолідації та ін. Все це повинно обов'язково сполучатися із програмними продуктами не лише доставки вантажів, а й загальної інформаційної системи виробничо-логістичної діяльності вантажного авіаперевізника та

інших учасників ланцюга доставки. Визначивши умови створення такого унікального продукту, авіаперевізник може встановити граничне значення необхідних ресурсів для здійснення максимально складної доставки тим самим визначивши власні максимальні можливості в тій чи іншій конфігурації гібридної бізнес-моделі. Це необхідно для економії дефіцитних ресурсів. Особливості побудови бізнес-моделі вантажного авіаперевізника та її гібридизація залежать, серед іншого, від особливостей взаємодії з іншими видами транспорту та суб'єктами транспортно-логістичного ринку, які забезпечують доставку від виробника до аеропорту та від аеропорту до кінцевого споживача в загальній логістичній системі постачання вантажу. Крім цього, автором встановлено, що особливість гібридизації бізнес-моделей авіакомпанії визначається перетворенням інших учасників ринку в партнерів авіаперевізника на шляху побудови найвищої якості доставки вантажів з точки зору швидкості та надійності в умовах обмеженості ресурсів. При цьому ключовим фактором успішної взаємодії в гібридній бізнес-моделі стає корпоративний дух серед учасників логістичної системи в цілому, для вирішення загальної задачі – оптимізації параметрів доставки. Подібне об'єднання спільною метою – успішністю глобальної доставки учасників висококонкурентних ринків є новим трендом та має бути реалізована у майбутньому.

Складність розробки типової успішної бізнес-моделі обумовлена тим, що проблематично виділити ті унікальні бізнес-рішення, які були б однаково ефективні у різних бізнес-моделях вантажних авіаперевізників.

У своїй праці А. Березний [8] наголошує на тому, що можна виділити ряд основних напрямків, які мають, з огляду на практичний досвід, сприяти побудові успішних бізнес-моделей підприємств. До цих напрямків А. Березним віднесено: переосмислення підходів до задоволення цільової потреби, яка була закладена у традиційну бізнес-модель, домінуючу у даній галузі; зміна способу доставки споживчої вартості цільовому покупцеві і загальна перебудова механізму взаємодії з ним; перебудова механізму генерації прибутку на основі впровадження нових моделей витрат, а також нових способів монетизації споживчої вартості. Слід погодитися із А. Березним у виділених ним напрямках успішності побудови інноваційних бізнес-моделей, проте, на нашу думку, саме для вантажних авіаперевізників для вирішення цих проблем має бути запропоновано стратегію формування гібридних бізнес-моделей авіаперевізників, яка б комплексно врахувала всі ці фактори та ряд інших унікальних особливостей, що характерні суто для певних типів вантажних авіаперевізників.

Існують об'єктивні передумови трансформації ряду авіаперевізників, перш за все спеціалізуються на перевезенні унікальних негабаритних вантажів, в 3 PL логістичних операторів. При цьому необхідно врахувати обмеженість ресурсів перевізника і доцільність виконання функцій 3 PL оператора, тільки в тих випадках, коли цього вимагає конкретне замовлення на доставку. Запропоновано в якості інструментарію реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників використання комплексу так-



тичних завдань і практичних рішень в сфері вантажних авіаперевезень.

Використання запропонованої стратегії дозволить визначити оптимальну бізнес-модель для кожного конкретного авіаційного перевізника, з урахуванням тактики та практичних аспектів роботи на цільових ринках перевезень, а також з огляду на особливості взаємодії із макро- та мезосередовищем та вантажним сегментом власного бізнесу, як мікросередовищем. Універсальність гібридних бізнес-моделей буде визначатися саме можливістю зміни вхідних даних та наповнення структурних модулів, корегуванням економіко-математичного апарату, теоретико-методологічних підходів та інструментів. Системна робота на цьому напрямку повинна сприяти вирішенню комплексної проблеми створення організаційно-економічних засад стратегічного управління вантажних авіаперевізників в умовах трансформаційних змін економіки.

**Висновки і пропозиції.** Отже, встановлено, що інноваційні складові бізнес-моделі останнім часом базуються не на технічних та технологічних нововведеннях, а на появі нових ідей та розвитку можливостей підприємства. Критичний аналіз наукових публікацій дав змогу стверджувати, що проблеми формування інноваційних бізнес-моделей окремих типів підприємств вивчені недостатньо, зокрема, відсутні подібні наукові розробки щодо формування бізнес-моделей вантажних авіаперевізників. Визначено, що передумови реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників пов'язані з визначенням концептуальних рівнів гібридизації бізнес-моделі, систематизацією факторів

впливу на розвиток бізнес-моделі і тактичного управління по реалізації завдань авіаперевізника в умовах гібридного перетворення. В умовах динамічної зміни зовнішнього середовища виникають ті унікальні особливості гібридизації, на яких нами наголошено. Тактичне управління є надзвичайно важливою складовою формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників, оскільки, зокрема, у тактиці і полягає унікальне наповнення інноваційних бізнес-моделей. Встановлено, що різні види вантажних авіаційних перевізників вимагають формування відмінних між собою, але стандартних бізнес-моделей, проте у ряді випадків виникає необхідність у створенні унікальних бізнес-моделей гібридного типу, які б сполучали у собі характеристики вже існуючих, а також володіли певними унікальними характеристиками залежно від умов роботи на цільових ринках. Особливості побудови бізнес-моделі вантажного авіаперевізника та її гібридизація залежать, серед іншого, від особливостей взаємодії з іншими видами транспорту та суб'єктами транспортно-логістичного ринку. Визначено необхідність створення стратегії формування гібридних бізнес-моделей авіаперевізників, яка б комплексно врахувала всі ці фактори та ряд інших унікальних особливостей, що характерні суто для певних типів вантажних авіаперевізників. Запропоновано в якості інструментарію реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників використання комплексу тактичних завдань і практичних рішень в сфері вантажних авіаперевезень.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Afuah A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. N.Y.: Rout ledge. 377 p.
2. Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H. (2011). *New Business Models in Emerging Markets* // *Harvard Business Review*. – Vol. 89. – № 1/2. – P. 88-95.
3. Johnson M., Christensen C., Kagerman H. (2008). *Reinventing Your Business Model* // *Harvard Business Review*. – Vol. 86. – 12. – P. 51-59.
4. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. – N.Y.: Wiley. – 288 p.
5. Pedersen K., Svarre K., Slepniov D., Lindgren P. (2013). *Global Business Model -a Step into a Liquid Business Model* // *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*. – Vol. 1. – № 1. – P. 101-114.
6. Teece D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation* // *Long Range Planning*. – Vol. 43. – № 1. – P. 172-194.
7. Ареф'єва О.В. Проблеми формування бізнес-моделі авіакомпанії в ринкових умовах / О.В. Ареф'єва, І.М. Мягких // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2013. – № 9. – С. 91-94.
8. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций / А.В. Березной // *Вопросы экономики*. – 2014. – № 9. – С.65-81.
9. Литвиненко С.Л. Універсальні механізми оптимізації виробничо-логістичної діяльності авіаперевізників / С.Л. Литвиненко // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. – 2017. – Вип. 1. – С. 42-52.
10. Мокринська З.В. Формування бізнес-моделі авіакомпанії: Автореф. дис ... канд. екон. наук 08.00.04 / З.В. Мокринська, НАУ. – К., 2011. – 19 с.

## REFERENCES

1. Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*, N.Y, Rout ledge, 377 [in English].
2. Eyring, M. J. & Johnson M. W. & Nair H. (2011). *New Business Models in Emerging Markets*. *Harvard Business Review*. Vol. 89, No 1/2, 88-95 [in English].
3. Johnson, M. & Christensen, C. & Kagerman, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No 12, 51-59 [in English].
4. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, N.Y. Wiley, 288 [in English].
5. Pedersen, K. & Svarre, K. & Slepniov, D. & Lindgren, P. (2013). *Global Business Model – a Step into a Liquid Business Model*. *Journal of Multi*

- Business Model Innovation and Technology. Vol. 1, No 1, 101-114 [in English].*
6. Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, Vol. 43, No 1, P. 172-194 [in English].*
  7. Arefeva, O. V. & Myagkih, I. M. (2013). *Problemi formuvannya biznes-modeli aviakompaniyi v rinkovih umovah [Problems of formation of the airline's business model in market conditions]. Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine, No 9, 91-94 [in Ukrainian].*
  8. Berezhnoy, A. (2014) *Innovatsionnyie biznes-modeli v konkurentnoy strategii krupnyih korporatsiy [Innovative business models in the competitive strategy of large corporations]. Voprosy ekonomiki – Issues of economics, No 9, 65-81 [in Russian].*
  9. Lytvynenko, S. L. (2017) *Universalni mehanizmi optimizatsiyi virobnichologistichnoyi diyalnosti aviapereviznykiv [Universal mechanisms for optimization of production and logistics activity of air carriers]. Rozvitok metodiv upravlinnya ta gospodaryuvannya na transporti – Development of administration and economic management methods on transport, No 1, 42-52 [in Ukrainian].*
  10. Mokrinska, Z.V. (2011) *Formuvannya biznes-modeli aviakompaniyi [Formation of airline business model]. Extendet abstract of candidate's thesis (economy), K, 19 [in Ukrainian].*

*Стаття надійшла до редакції 22.04.2018*

*Посилання на статтю / Reference a JournalArticle: Передумови реалізації стратегії формування гібридних бізнес-моделей вантажних авіаперевізників / С.Л. Литвиненко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – 2018. – № 1 (62). – С.123-130.*