

## **РУШІЇ ЦІНОСТІ ГАЛУЗІ ВАНТАЖНИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*Розглянуті основні етапи аналізу критичних характеристик конкурентної переваги за мережі цінності та розглянуті основні рушії цінності галузі вантажних авіаційних перевезень*

*Ключові слова: мережа цінності, рушії цінності галузі, вантажні авіаційні перевезення*

*Рассмотрены основные этапы анализа критических характеристик конкурентного преимущества в сети ценности и рассмотрены основные двигатели ценности отрасли грузовых авиационных перевозок.*

*Ключевые слова: сеть ценности, двигатели ценности отрасли, грузовые авиационные перевозки*

*Reviewed the main steps of critical feature analysis of competitive advantage in the value network as well as main air cargo industry value drivers.*

*Keywords: network values, values movers industry, air freight*

**Постановка проблеми.** Концепція мережі цінності за походженням є стратегічною та слугує аналогом різноманітних поєднань, які ідуть разом, щоб врешті-решт доставити кінцевий продукт його користувачу. Щоб стратегія була успішною, вона має бути придатною для виконання. В цьому полягає «відсутня ланка» багатьох дискусій про стратегію. Для досягнення узгодженості між стратегією і операціями за використання для цього мережі цінності в якості контексту, можна її умовно поділити на два перекриваючих, але окремих елемента. Якщо уявити авіакомпанію, розташовану прямо посередині всієї складної мережі цінності, її ланцюгом поставок виступатимуть усі елементи «вгору за течією», що призводять до готової продукції – послуги перевезення вантажу. Він включає купівлю ПС, складових частин і матеріалів, розвиток мережі маршрутів та процеси термінальної обробки і самого повітряного транспортування. Активності «вниз за течією» складають ланцюг попиту, який включає стосунки із вантажними експедиторами та інтеграторами, канали продажу місткості. Він має взаємодіяти, напряму чи побічно, не лише із наступним по ланцюгу бізнесом, якому продає свою продукцію, але із усіма наступними кроками, щоб зрештою кінцеві клієнти змогли використовувати свої товари. В даному контексті в концепції мережі цінності йдеться не лише про ринкове позиціонування в розумінні класичної стратегії, але і про узгодження попиту і постачання в новій бізнес-моделі з метою створення цінності. Управління мережею цінності намагається зрозуміти, проектувати та контролювати всю мережу відповідних ділових партнерів з метою надання

найкращої цінності клієнту та забезпечення сталого економічного розвитку партнерів, а також інших зацікавлених груп [13].

**Невирішена частина загальної проблеми.** Галузь вантажних авіаційних перевезень є великою, складною і багаторівневою системою, ланками якої є різні учасники – міжнародні і національні перевізники, експедитори, аеропорти, сервісні організації тощо. Аналіз публікацій щодо тенденцій та особливостей характеристик створення конкурентної переваги (цінності) повітряних перевезень свідчить про відсутність розгляду даного питання з точки зору управління мережею цінності. Тому дана стаття намагається окреслити підхід до аналізу критичних характеристик галузі, тобто її рушіїв цінності.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз рушіїв цінності окреслює загальну модель в контексті дослідження факторів, які одночасно виступають конкурентними необхідностями та керують конкурентною перевагою, а ніж просте покладання на специфічне галузеве знання. Ця модель будується навколо управління ресурсами і критичними характеристиками, аніж на одному володінні і контролюванні. Вона вимагає більш ніж простий список короткострокових атрибутів, проте визнає, що критичні характеристики успіху з часом зміняться завдяки зрушенню цінності. Такі ключові характеристики включають розуміння фірми щодо важливості та впливу управління відносинами, управління технологіями, створення та використання знання, а також стратегічного погляду на операційні процеси.

Аналіз рушіїв цінності галузі ВАП вимагає структурованого підходу. Загалом його можна сформулювати навколо визначення ряду питань в якості етапів аналізу, підсумованих в Таблиці 1. За B2B-контексту вантажних авіаційних перевезень, клієнтами можуть бути вантажні експедитори, авіакомпанії та аеропорти. Тому аналіз слід проводити за даних трьох прикладів відправних точок (тобто) клієнта.

Таблиця 1

**Структура підходу до оцінювання критичних характеристик конкурентної переваги за мережі цінності [13]**

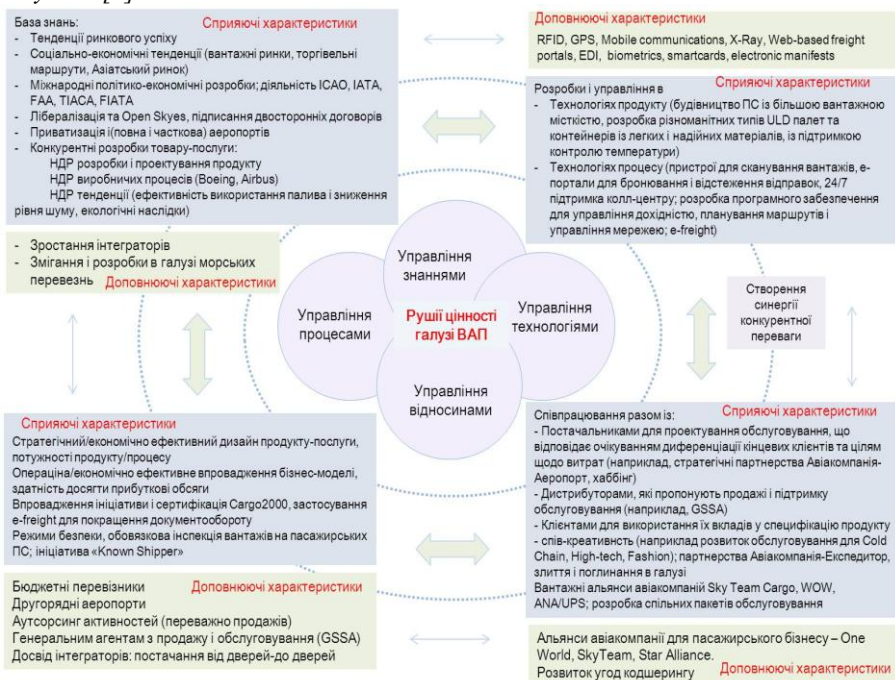
Етап аналізу	Питання
1. Визначити рушії цінності клієнта	Якими є поточні рушії цінності продуктивності і прибутковості клієнтської організації? Які з них мають найбільший вплив на результативність? Чи передбачаються зміни?
2. Визначити рушії цінності галузі	Чи відбулись якісь зміни у відповідних рушійх цінності галузі? Якщо зміни значні, як вони впливають на рушії цінності клієнтської організації? Чи потребують ці зміни відповідно змін у реагуваннях постачальницької організації?

1	2
3. Визначити сприяючі характеристики	Чи існують якісь очевидні сприяючі характеристики? На якій рушії цінності клієнта(ів) вони впливатимуть? Яким чином (управління результативністю, витратами чи тривалістю)? Та наскільки може це покращити /знизити загальну продуктивність і прибутковість?
4. Визначити доповнюючі характеристики	Чи існують очевидні доповнюючі характеристики? Чи виступає характеристика новим учасником ринку, або являє собою ринковий сегмент, що розвивається? Якою могла б бути вигода від партнерської угоди для результативності цієї організації та для здатності організації покращити доставлення цінності клієнтам?
5. Провести оцінку витрат змін реагування: варіанти володіння і партнерства	Якою є загальна вартість володіння: фіксовані та змінні витрати, альтернативні витрати? Якими є сильні/слабкі сторони та можливості/загрози для кожного варіанту? Якими є наслідки кожного варіанту рішення для цілей, стратегій та структур(и) кожної з організацій-компонентів? Для всієї організації?

Рушії цінності галузі являють собою «макро-характеристики» ринкової привабливості, зовнішні фактори, що створюють можливості. В контексті мережі цінності, вони є елементами, що дозволяють фірмі знизити масштаби власних активів (assetfootprint) та ефективно оперувати і мережі. Однак, вони не виступають ексклюзивним рецептом для успіху. Однаково важливими є і узгодженість бізнес-моделей та «сприяючі характеристики», що дозволяють такому узгодженню процвітати. Рушії цінності виникають із співпадання галузевих характеристик, що відповідають очікуванням клієнтів щодо ринкової привабливості, із оцінкою організації необхідних ресурсів задля досягнення необхідної їй позиції конкурентної переваги. Рис. 1 пропонує ширшу модель для визначення ключових факторів успіху галузі ВАП, ніж просто список останніх галузевих чи ринкових рушіїв цінності, і відображає галузеві рушії цінності разом із прикладами сприяючих характеристик в межах кожного рушія. Дана модель обмірковується навколо чотирьох основних структур: управління знаннями, управління технологією, управління процесами та управління відносинами. Ці макро-характеристики слід використовувати для допомоги отримання профілю галузевих характеристик, проти яких надалі можливо визначити «організаційні» характеристики, що впливають на її успіх. Для цього необхідний детальніший огляд організації та її оточення, тобто поглянути на сприяючі та доповнюючі характеристики. Сприяючі характеристики

являють собою специфічні характеристики/аспекти, що впливають із рушій(ів) цінності галузі, які є ексклюзивними, навіть унікальними для організації. Вони зосереджують увагу на певному активі, процесі чи потужності в межах організації заради сприяння доставленню пропонування цінності організації та створення конкурентної переваги. Зазвичай сприяючі характеристики створені із комбінованих рушійів цінності галузі. Доповнюючими характеристиками виступають організації, що успішно діють в інших галузях та ринках, але паралельні ключовим активностям організації [2, 3, 6, 11, 12]. Часто вони мають властивості, які можна поєднати та надати можливість для створення конкурентної переваги та/або розширення ринку.

Блументріт та Джонстон (1999) визначили важливість **управління знаннями**, пропонуючи що «здатність визначати, розташовувати та доставляти інформацію і знання в місце її цінного застосування трансформує існуючі галузі та сприяють виникненню виключно нових галузей» [5].



**Рис.1 Вплив рушійів цінності галузі ВАП (власна розробка на підставі [14])**

Вони стверджують, доки знання визнається як ключова конкурентна перевага та дійсно виступає активом, на менеджерів чекатимуть певні виклики під час намагання «управляти» цим нематеріальним активом. Зв'язки створені між інформацією про поведінку клієнтів та управлінням попитом через програми клієнтської лояльності виступають прикладом важливості управління знаннями як аспекту критичних галузевих факторів успіху пасажирських авіап перевезень. Міжнародні авіап перевезення регулюються складною мережею більше 3000 блокуючих двосторонніх угод повітряного облсговування. Останніми роками групи країн збираються для обговорення багатосторонніх угод, однак більшість міжнародних авіаційних послуг здійснюється за двосторонніми угодами. Права повітряного руху на перевезення вантажу та пошти можуть здійснюватись на пасажирських і вантажних рейсах. Ті, що відбуваються на пасажирських, залежать від кількості пасажирів, а переговори в основному торкаються факторів, які керуються пасажирськими ринками. Таким чином визначення авіакомпаній і маршрутів буде переслідувати права і потенціали для пасажирського бізнесу. Ці аспекти були лібералізовані протягом останніх 20-30 років, особливо щодо позначення національних перевізників, яким дозволено оперувати від єдиного до багатьох напрямків. Відкрито ряд маршрутів із третьою і четвертою свободою повітря, а також додані деякі з п'ятою (Таблиця 2) [1]. Деякі авіакомпанії змогли розширити свої вузлові аеропорти в країні реєстрації через комбінування двох наборів маршрутів із третьою/четвертою свободою для облсговування вантажу із шостою свободою. Прикладами виступають Singapore Airlines та Emirates Airlines. Оперуючи широкофюзеляжними пасажирськими ПС вони також змогли перевезти значні обсяги вантажу на подібних маршрутах, в основному в регіоні Австралія-Європа. Права на рух ВАП також надаються угодами на авіаційне облсговування як і в пасажирському бізнесі, і тому отримує вигоду від поступового відкриття прав, очевидних для бізнесу ПАП. В кількох випадках (наприклад, США і Японія) були підписані окремі угоди на суто вантажні маршрути. Вони часто більш ліберальні, ніж пасажирські, так як представляють собою меншу загрозу національним і головним перевізникам, які залежать від бізнесу ПАП. Таблиця 2 зосереджується на вантажних аспектах в угодах на авіаційне облсговування, підписаних між 1976-2005 рр. Вона показує, що лібералізація по всьому світу розгорнулася дійсно лише у 1990-х із зростаючою кількістю наявних положень щодо вантажу та окремих вантажних маршрутів. VI свободою можна управляти без специфічних узгоджень, а VII свобода виступала показником бажання

переходу до режиму відкритого неба (*open skies*). Але вона все ще надається в невеликій кількості випадків.

Таблиця 2

**Угоди на авіаціне обслуговування та забезпечення вантажів, 1980-2005**

Угоди / Роки (включно)	1976-1980	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
Кількість підписаних угод	538	294	477	678	294	234
% із VII свободою повітря вантажних перевізників	0	0	0	0	10	10
% із загальною VI свободою повітря	0	0	0.2	2	17	16
% із специфічними маршрутами перевезення вантажів	2	3	2	5	33	46
% із включенням всіх класів вантажів	6	4	8	14	45	29

Робляться різні спроби оцінки ступеню лібералізації, що відбувається. Складання списку ліберальних ASA чи пунктів в ASA (як в Таблиці 2) не дає достатнього уявлення, яке бере до уваги важливість двосторонніх стосунків. Це можна виміряти фактичними чи потенційними обсягами пасажирів і вантажу, перевезеного між двома країнами. Одною з таких спроб стала пропозиція секретаріату ВТО в проекті *QUASARwork* (WTO, 2006). В ньому використовувалась база даних ICAO *World Air Services Agreement* (WASA) і кожна угода була проаналізована за рядом аспектів. Таким чином був побудований показник ALI через призначення балів за кожне положення доступу на ринок в угоді. Показник може варіюватись від 0 до 50, але він на жаль не розрізняє між ВАП і ПАП. Дослідження Світового банку щодо положень ВАП в угодах прийшло до висновку, що лібералізація (завдяки їх заміні на режим *open skies*) може знизити витрати на авіаційні перевезення на 8% при збільшенні торгівлі на 10%.

Тенденція приватизації аеропортів розпочалась у Великобританії у 1987, коли країна продала 7 аеропортів (*London Heathrow Airport, London Gatwick Airport, Stansted Airport, Prestwick Int. Airport, Glasgow Int. Airport, Edinburgh Airport* та *Aberdeen Airport*) через публічне розміщення акцій за \$2.5 млд новому власнику BAA PLC. Попередній власник, *British Airports Authority*, був державним органом влади. З цього початкового етапу приватизації BAA PLC продовжила інвестувати в аеропорти по всьому світу – наприклад, *Ferihegy* в 2005 (найбільший аеропорт в Угорщині); також через дочірнє підприємство BAA USA, Inc отримала контракти на роздрібну торгівлю у *Boston Logan Int. Airport* та *Baltimore-Washington Int. Airport*, а також управлінський контракт із містом Індіанapolis щодо *Indianapolis Int. Airport*. В 2006 р. BAA викуплена Grupo Ferrovial, іспанською

інвестиційною групою і зараз виступає як BAA Limited. Паралельно до еволюції діяльності BAA PLC, кілька інших країн пішли шляхом приватизації:

- Бельгія створила корпорацію для володіння терміналом аеропорту Брюссель
- Уряд Австрії продав 28% акцій аеропорту Відень для фінансування його розширення
- Нова Зеландія приватизувала 3 міжнародні аеропорти
- Великобританія продала Belfast International Airport в Північній Ірландії
- Австралія розпочала приватизацію 22 аеропортів, що знаходились у володінні Federal Airport Corporation (FAC) у 1994р.

Станом на 2007 р. щонайменше 39 країн мали один чи більше приватизованих аеропортів. На додаток до цієї тенденції збільшення кількості країн, що приватизують свої аеропорти, протягом останнього десятиліття можна спостерігати і іншу тенденцію – інтернаціоналізацію приватних інвестиційних груп аеропортового менеджменту. Ця тенденція має наслідки щодо управління аеропортами, так як в більшості випадків за допомогою таких мереж обмінюється не лише капітал, а і знання (наприклад, дизайн аеропорту, операційні та управлінські експертні знання). Прикладом може виступати Vancouver Airport Services (YVRAS), який відповідальний за, до різного ступеня, управління 18 аеропортами в Канаді, Домініканській Республіці, Греції, Ямайці та Чілі, а також надає послуги аеропортового консультування.

Ірані та Лов (2001) розглядали **управління технологіями** в межах організації як «бізнес-процес, що сприяє розвитку прикладної і міцної техноцентричної інфраструктури, таким чином підвищуючи доставку точних, вчасних та відповідних послуг всередині організації, що в свою чергу збільшує економічну життєздатність бізнесу» [10]. Вони посиляються на «розрив управління технологіями», який може призвести до підриву конкурентної переваги. Вплив управління технологіями часто передбачають обмеженим до розробки ІКТ-керованих технологій, але існує і інший аспект, який складається із поєднання потужностей, здатностей та процесів в унікальні комбінації задля відповідання можливостям. Існують різноманітні технології які використовуються в галузі ВАП, в першу чергу для забезпечення безпеки операцій. Пакування, що знеможливає чи вказує на підміну та опечатування контейнерів можуть запропонувати відносно економічні засоби захисту цілості вантажу під час транспортування і обробки. Технології сканування вантажу за допомогою рентгену, систем виявлення хімічних слідів чи інші техніки можуть бути способами перевірки вантажу до розміщення на борту ПС. Також паралельно можуть використовуватись команди кінологів для покращення ефекту технологій

сканування вантажу чи самостійно. Технологія зміцнених вантажних контейнерів може бути використана для уникнення загрози вибуху під час польоту чи пожежі на борту. Зрештою зараз проводяться оцінки біометричних технологій, які можуть стати у пригоді під час ідентифікації персоналу та покращити контроль доступу до ПК та зон вантажних операцій. Розумні технології використовуються також для контролю у управлінні фізичними активами та інформаційними потоками. Таблиця 3 узагальнює п'ять груп технологій, які можуть використовуватись як індивідуально, так і в комбінації.

Таблиця 3

**Загальні групи технологій, які можуть застосовуватись під час здійснення ВАП**

Група	Приклади технологій	Коротке описання
Відстеження активів	Відстеження наземного транспорту; Відстеження контейнерів; Відстеження відправок/вантажів; Моніторинг дотримання маршруту	Використання мобільних комунікацій, радіочастотної ідентифікації (RFID), та інших інструментів для моніторингу місця знаходження та статусу транспортних засобів, контейнерів та самого вантажу
Моніторинг статусу на борту	Операційні параметри транспортного засобу; Стан вантажу, умови перебування; Виявлення вторгнення та пошкодження чи підроблення; Дистанційне замкнення чи відкриття; Автоматизоване інформаційне табло	Використання сенсорів для контролю операційних параметрів транспортних засобів та обладнання, стану вантажу, а також спроб підміни чи викрадення завантаження
Спрощення шлюзових операцій	Ідентифікація і перевірка водіїв; Ненав'язлива дистанційна перевірка; Підтримка відповідності нормативам; Зважування під час руху; Електронна оплата зборів	Використання технологій RFID, smartcards, дистанційної інспекції для спрощення та прискорення операцій в термінальних шлюзах та при перетинанні кордонів
Інформація про статус вантажу	Вантажні інтернет-портали; Інтермодальний обмін даних та стандарти даних; Програмне забезпечення для інтернет-обслуговування; Передача стандартної електронної інформації про вантаж	Використання інтернет-технологій та стандартів для підтримки обміну інформацією щодо вантажних потоків



Інформація про статус мережі	Сигнали про перевантаження та його уникнення; Підтримка планування перевізників	Використання обслуговування для інтеграції даних з камер та сенсорів, та використання технологій відображення для контролю перевантаження, погодних умов та інцидентів
------------------------------	---	--

Вантажні інтернет-портали, подібні до запровадження CRS (тобто Amadeus) у 1980-х та інтернет-портали бронювання у 1990-х (наприклад travelocity.com) являють собою тенденцію, що підсилюють тиск на дохідність, в свою чергу роблячи ВАП більш доступним для його клієнтів. Подібні портали створюють більшу прозорість на ціну та місткість, як для постачальників, так і для клієнтів. Найважливішими вантажними інтернет-порталами виступають Global Freight Exchange (GF-X), Cargo Portal Services (CPS) та Ezycargo. Щоб успішно координувати операціями аеропорту, вони використовують ICT, що підтримують їх зусилля в такому дуже складному завданні. Деякими з інформаційних систем, які зараз використовуються в аеропортах виступають Flight Information Display System (FIDS), OperationalDataBase (OADB) під назвою SAFIR, SMHI, система, що надає інформацію щодо погоди для планування ресурсів, а також PathPlanner, яка використовується для симуляції планування.

**Управління відносинами** є по-суті ефективною і продуктивною координацією різноманітних внутрішніх і зовнішніх частин бізнесу. Вже достатньо давно Ярилло (1993) запропонував, що безліч статей та книжок з питань нетворкінгу, додаючих цінність відносин, модуляризації, тощо, усі вказують на один напрямок – потребу компаній у вихованні довгострокових відносин у всіх сферах: «Компаніям слід поглянути на свої кордони новими очами – речам, які традиційно були «всередині», можливо, слід бути «ззовні», а із зовнішніми речами можливо слід поводитися як із внутрішніми» [7]. Останньою тенденцією ВАП виступає стрімке зростання альянсів, як горизонтальних, так і вертикальних. Слідом за горизонтальними альянсами (SkyTeam, OneWorld, StarAlliance), спочатку створених для використання синергії пасажирського бізнесу, такі альянси поступово розширюються і на сторону вантажних перевезень. В особливості альянс SkyTeamCargo буде і інтегрує свої мережі навколо основних вузлових аеропортів. Відмінності між експрес- та операторами загального вантажу продовжують розвиватись завдяки тому, що традиційні оператори ВАП розширюють свої пропозиції визначеного часу та послуги доданої цінності. Більше того, в деяких випадках (наприклад DHL, PolarAirCargo, Danzas, DeutschePost) експрес-перевізники, вантажні авіакомпанії, вантажні експедитори та поштові органи консолідується або через партнерство, або через шляхи вертикально інтегрованих злиттів і поглинань. Можна

визначити кілька рушіїв для розвитку вантажних альянсів. По-перше, цінність для клієнта виступає основним рушієм завдяки доступності розширеної та щільної мережі із схожим рівнем обслуговування та більшим спрощенням по всій мережі. По-друге, вантажні альянси створюють синергії прибутків та витрат завдяки узгодженню місткості в комбінованій мережі та заповненню невикористаної місткості. Синергії витрат відносно легко зрозуміти завдяки спільним витратам на персонал, офіси, маркетинг, спільні IT-системи та обробку вантажів. Більше того, зростаючий тиск на ринок через маржинальне ціноутворення основних обсягів місткості ВАП та сила і жорстка конкуренція з боку інтеграторів являють собою причини для усіх вантажних перевізників для укріплення своїх ринкових позицій через встановлення вертикальних альянсів. Як вертикальні, так і горизонтальні альянси можуть зіграти головну роль в досягненні економії масштабу, обсягу та щільності [4]. Через перерозподіл деяких витрат серед партнерів по альянсу досягається економія масштабу, обсягу та щільності. Код-шеринг вантажоперевізників між вузловими аеропортами партнерів та подальше розповсюдження від цих аеропортів по партнерській мережі знижує витрати усіх учасників альянсу.

Четвертим основним рушієм цінності виступає **управління процесами**. Процеси визначають результати діяльності бізнесу, для яких отримувачі можуть знаходитись як всередині, так і ззовні організації. Вони перетинають організаційні кордони, сприяючи віртуальності перетворитись на реальність. Віртуальність визначає здатність створювати партнерства крізь компанії за допомогою структур мережі цінності із доповнюючими компаніями, які працюють разом задля максимізації цінності, що доставляється клієнтам. Обсяг управління процесами такий, що може однаково застосовуватись до стратегічних і операційних завдань. Cargo2000 (C2K) об'єднує більше 35 авіакомпаній, експедиторів та третіх сторін, які приймають участь в експедируванні вантажів під егідою IATA і виступає найбільшою ініціативою покращення, яка коли-небудь проводилась в галузі. Метою є створення етапів стандартного процесу транспортування, а також інтерфейсів для обміну даних щодо відправки між сторонами, де перевезення D2D можна точно спланувати і про активно контролювати, таким чином покращуючи саму галузь. При виникненні запізнення в циклі перевезення, автоматично спрацьовує система сповіщення. Експедитор і перевізник отже здатні зв'язатися із клієнтом та вдатись до корегуючих заходів завчасно, щоб забезпечити досягнення вантажем запланованого пункту призначення, не зважаючи на затримку. На основі стандартизованих процедур звітності клієнти можуть вимірювати і напряму порівнювати результативність

окремих експедиторів та перевізників. Загальною метою зацікавлених сторін С2К є задоволення очікувань клієнтів. E-freight виступає ініціативною IATA щодо переміщення ланцюга поставок ВАП у електронне безпаперове середовище. На даний момент авіаційні відправки потребують щонайменше 30 паперових документів - вся вироблювана документація ВАП здатна заповнювати 80 вантажних ПС 747 щорічно. Метою E-freight є виправлення такої ситуації. Ініціатива включає усіх учасників ланцюга поставок ВАП та розробляється у співпраці із Світовою митною організацією та національними митними органами в тих країнах, які запровадили систему. E-freight ставить за мету замінити 20 паперових документів електронними повідомленнями. Прикладом покращення процесу безпеки авіаційних перевезень може виступати впровадження адміністрацією транспортної безпеки США (Transportation Security Administration) програми «відомих відправників», яке визначає формування всегалузевої бази даних відомих відправників для перевірки усіх відправок, що розміщені на пасажирських ПС. Пакунки від невідомих джерел проходять додаткове сканування і інспекцію. На сьогоднішній день такі відправки не дозволяються для перевезення на пасажирських літаках. Також авіакомпанії та експедитори мають відмовляти у транспортуванні будь якого вантажу від невідомих відправників, які відмовляються надавати згоду на обшук і перевірку вантажу.

**Висновки.** Автором розглянута модель аналізу критичних характеристик успіху галузі за мережі цінності, яка формується навколо управління знаннями, управління технологією, управління процесами та управління відносинами. З точки зору галузі ВАП, рушії цінності управління знаннями формуються завдяки ринковим і соціально-економічним тенденціям визначення вантажних і торгівельних потоків, впливу Китаю і азійських ринків, лібералізації перевезень, а також приватизації аеропортів. Також цьому сприяє активна діяльність IATA, TIACA, FIATA щодо розробки ініціатив в напрямках важливих питань галузі – стандартизація, сертифікація, управління якістю, ефективність використання палива, зниження рівня шуму, безпека перевезень, що, в свою чергу, тісно пов'язане із рушійми цінності управління процесами і технологіями. Рушії цінності управління відносинами формуються навколо співпрацювання, спів-створення та коопетиції між учасниками мережі цінності: стратегічні партнерства авіакомпанія-аеропорт, розвиток хабів авіакомпанії, аутсорсинг активностей генеральним агентам з обслуговування і продажів, партнерства авіакомпаній із експедиторами і їх спільна розробка рішень обслуговування для клієнтів Cold Chain чи Fashion, активність альянсів авіакомпаній в пасажирському та вантажному бізнесі,

злиття і поглинання в галузі ВАП. Рушії цінності управління технологіями визначаються в напрямках технології продукту, процесу та інформаційно-комунікаційних технологій. Значним чином підкріплюються широким використанням доповнюючих характеристик, таких як RFID, GPS, EDI, e-portal, підтримка колл-центру 24/7, мобільні комунікації, а також розробка різноманітних пристроїв і контейнерів для зберігання і перевезення вантажу.

Дані чотири макро-характеристики допомагають отримати профіль галузевих характеристик, проти яких надалі можливо визначити «організаційні» характеристики, що впливають на успіх учасників мережі цінності. Рушії цінності рівня організації включають в собі настройки та характеристики операційного виконання, такі як товарний мікс, виробничі та дистрибутивні потужності, мотивація працівників, конфігурація ланцюга поставок, що генерує міцний позитивний грошовий потік, досконалість клієнтського сервісу, тощо. Можна стверджувати, що основних рушіїв цінності не існує; вони можуть бути різноманітними - як імідж бренду для однієї організації та політика щодо набору працівників для іншої. Спільним для всіх організацій є те, що рушії цінності створюють покращення результативності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Airline Business [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.flightglobal.com/blogs/airline-business/2006/01/>
2. Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network [Текст]/ Journal of business strategy, 21(4), 36-39.
3. Allee, V. (2009). Value creating networks: Organizational issues and challenges [Текст]/ The Learning Organization: Special Issue on Social Networks and Social Networking, 16(6), 427-442.
4. Bijan Vasigh, Ken Fleming, Thomas Tacker (2008). Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications [Текст]/ Ashgate, Aldershot, UK, 358 pp
5. Blumentrit та Johnston (1999). Towards a strategy for knowledge management [Текст]/ Technology Analysis and Strategic Management, September, Abingdon
6. Christensen, C. M. (1997). The innovators dilemma: When new technologies cause great firms to fail [Текст]/ Boston: Harvard Business School Press.
7. Jarillo, J (1993) Strategic Networks. Creating Borderless Organization [Текст]/ Butterworth-Heinemann, Oxford.
8. IATA [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.iata.org/>
9. ICAO [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.icao.org/>
10. Irani та Love (2001) "The Propagation of Technology Management Taxonomies for Evaluating Investments in Information Systems" Journal of Management Information Systems, Winter 2000-2001

11. Normann, R., and Ramirez, R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy* [Текст]/ *Harvard Business Review* (July-August).
12. Stabell, C. B., & Fjeldstad, O. D. (1998). *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks* [Текст]/ *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.
13. Walters D and M Rainbird (2012). *Managing in the Value Chain Network* [Текст]/ *Prestige Books, Sydney, Australia*, 352 pp.