

УДК 339.944 (045)

**НАБОК І.І.**

к.е.н, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу  
Національного авіаційного університету

### ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Анотація.* У статті виявлені сучасні тренди розвитку глобальних авіаційних альянсів, розглянуто особливості їх діяльності в різних регіонах світу. Особливу увагу приділено формуванню нових авіаальянсів за участю лоукостерів.

**Ключові слова:** стратегічні авіаційні альянси, пасажиропотоки, низькотарифні авіакомпанії, авіабізнес.

**Набок И.И.**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры международных экономических отношений и бизнеса Учебно-научного института Международных отношений Национального авиационного университета

### ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

*Аннотация.* В статье выявлены современные тренды развития глобальных авиационных альянсов, рассмотрены особенности их деятельности в различных географических регионах мира. Особое внимание уделено формированию новых авиальянсов с участием лоукостеров.

**Ключевые слова:** стратегические авиационные альянсы, пассажиропотоки, низкотарифные авиакомпании, авиабизнес.

**Nabok I.I.** PhD in Economics, Associate Professor of International Economic Relations and Business Department, Educational and Research Institute of International Relations of the National Aviation University.

### GLOBAL STRATEGIC ALLIANCES IN THE AVIATION INDUSTRY: MODERN CONDITION AND DEVELOPMENT TRENDS

*Annotation.* The article reveals the current trends in the development of global aviation alliances, examines the features of their activities in various geographical regions of the world. Particular attention is paid to the formation of new aviation alliances with the participation of low-costers.

**Key words:** strategic aviation alliances, passenger traffic, low-cost airlines, air business.

**Актуальність проблеми.** Одним з найважливіших аспектів розвитку світової економіки в умовах глобалізації є ступінь її інтегрованості, яка зростає завдяки зростаючій кількості злиттів і поглинань у бізнесі, укладання міжнародних угод, створення стратегічних альянсів. Міжнародна економічна інтеграція - це об'єктивний процес зближення і зрощування національних господарських систем, що володіють потенціалом саморегулювання і саморозвитку на основі узгодженої між державної економіки і політики.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Тема вплив у процесі в глобалізації на розвиток повітряного транспорту широко розглядається в українській і зарубіжній спеціалізованій літературі. Однак питання співпраці авіакомпаній в системі міжнародних авіаційних пасажирських перевезень недостатньо висвітлені в наукових роботах. Розробка обраної теми базувалася на вивченні робіт фахівців в області розвитку міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень, зокрема, А. Мальцева, К. Сидоренко, С. Подрези, С. Смерічевського, В. Чужикова та ін.

**Метою статті** є дослідження особливостей діяльності глобальних стратегічних авіаційних альянсів на світовому ринку авіаперевезень.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародний стратегічний альянс - це спосіб співробітництва між підприємствами різних країн, в якому використовуються єдині ресурси для досягнення кращого результату для всіх учасників альянсу.

Авіаційний альянс - це партнерське об'єднання авіакомпаній, що дозволяє досягти більш високого рівня міжнародного співробітництва в комерційних авіаперевезеннях. Авіакомпанії всередині альянсу зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому уніфікують такі елементи, як система бронювання, бонусна програма для авіапасажирів, вводять спільні рейси і погоджують розклад рейсів.

Угоди і альянси між авіакомпаніями існували завжди, хоча і мали свої особливості з точки зору масштабів, змісту і того, яким чином вони досягалися.

Спочатку авіаперевізники всіх регіонів світу розвивали кооперацію за однаковим сценарієм. Чиказька конвенція 1944 року сприяла появі тисячам двосторонніх угод про використання повітряного простору. Це означало, що держави домовлялися про двостороннє повітряне сполучення, в якому позначалися міжнародні

маршрути, що обслуговувались, аеропорти в кожній з країн, а також список авіакомпаній для кожного міжнародного маршруту.

У 60-ті-70-ті рр. минулого століття з'являються перші форми кооперації авіакомпаній, які передбачають взаємозалежне стикування своїх рейсів у великих аеропортах, які в наслідок перетворилися в хаби, тобто вузли глобальної маршрутної мережі, що концентрують транзитний пасажиропотік. Так, на маршрутах з пересадкою авіакомпанії домовлялися на обслуговування певних плечей - частин маршруту, які стикуються в вузловому аеропорту через пересадку. Перша частина маршруту обслуговується однією авіакомпанією, що користується базовими правами польотів по Чиказькій конвенції (тобто одне з містданої частини маршруту знаходяться в країні реєстрації повітряного судна першого авіаперевізника). Друга частина маршруту обслуговується іншою авіакомпанією, що користується ідентичними правами польоту. При цьому обидві авіакомпанії домовилися, що стикуються рейси для зручної пересадки пасажирів. Дана форма кооперації називається інтерлайн-угода (interlineagreement) [4].

Згодом з'являється ще одна форма кооперації, яка називається код-шерінг (від англ. code sharing, що означає поділ коду). У кожного маршруту кожної авіакомпанії існує певний код, під яким маршрут рахується в усіх центрах управління навігацією і глобальних дистрибутивних системах, які здійснюють бронювання авіаквитків. Код-шерінг передбачає спільний продаж авіаквитків авіакомпанії, що здійснює рейс, і її маркетингового партнера. При цьому одна з авіакомпаній є оператором рейсу (тобто її літаки виконують рейс), а інша авіакомпанія - маркетинговим партнером. Основна мета подібних партнерств- взаємовигідний продаж авіаквитків на рейси обох партнерів по код-шерінгом.

Подальший розвиток код-шерінгових угод призвів до появи глобальних альянсів авіакомпаній, основою для яких стала код-шерінгова кооперація на найбільш завантаженому трансатлантичному маршруті.

Для того щоб потрапити в альянс, авіакомпанії потрібно збільшити максимальне число нових пунктів обслуговування на внутрішньому ринку, що не охоплені іншими членами альянсу. Альянси авіакомпаній, особливо транснаціональні, є наслідком реакції авіаперевізників, зокрема, не відчуваються ними обмеження, що вводяться в результаті регулювання (наприклад, двостороннього порядку), що стосуються доступу до ринку, володіння і контролю, і розглядаються багатьма авіакомпаніями як ефективний засіб максимізації доходів і потоків перевезень.

Альянс авіакомпаній представляють себе кооперацією авіаперевізників в таких областях, як:

- спільне використання аеропортів партнерів по всім альянсам;
- код-шерінгові угоди та спільне використання маршрутної мережі партнерів по всій альянсі;
- спільна купівля техніки и палива;
- уніфікована програма лояльності серед партнерів по всьому альянсі;
- спільний продаж квитків і розвиток єдиної інформаційної платформи.

Вплив глобальних альянсів на комерційну діяльність авіаперевізників має велике значення. Маркетингова міць глобальних альянсів, включаючи їх переважання в деяких вузлових аеропортах, викликає стурбованість серед малих і середніх авіакомпаній в плані перспектив їх виживання і підштовхує ці авіакомпанії або до освоєння особливого сегменту ринку, до участі в конкуренції як авіакомпаній, що здійснюють низьковитратні перевезення між конкретними пунктами.

Поява глобальних альянсів стала наслідком регіональної інтеграції найбільших мережевих авіаперевізників США, ЄС і Південно-Східної Азії [4]. Всі три альянси з'явилися внаслідок кооперації найбільших авіаперевізників США і ЄС:

1. Star Alliance: Lufthansa (Німеччина) та United (США) [3].
2. Skyteam: Airfrance (Франція) та Delta (США) [2].
3. Oneworld: British Airways (Великобританія) та American Airlines (США) [1].

На поточний момент в сфері пасажирських авіаперевезень і функціонують ці три глобальних альянси авіакомпаній – Star Alliance, SkyTeam і Oneworld, що з'явилися в період з 1997 по 2000 рр. Ключову роль альянсів у сфері авіаперевезень може підтвердити той факт, що на авіакомпанії, що входять до Star Alliance, SkyTeam і Oneworld, припадає понад 60% пасажиропотоку авіаперевезень світу (Рис. 1).

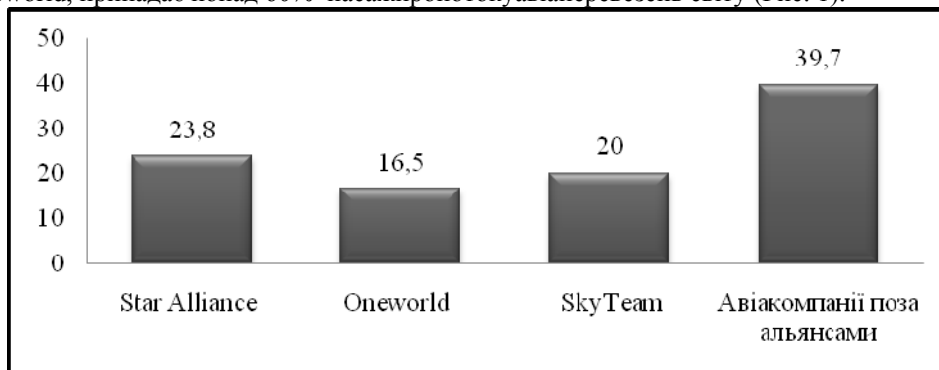


Рис. 1. Частка глобальних альянсів в світовому пасажиропотоку авіатранспорту, в%, 2015 р.  
Примітка. Побудовано автором за даними стратегічних альянсів [1;2;3]

Якщо за підсумками 2000 р. глобальна тріада включала лише 25 авіакомпаній, то в 2015 р. - 62 повноправних члена, при цьому кількість перевезених пасажирів збільшилась в 1,8 рази - з 924,3 млн пас. в 2005 р. (46,9% глобального пасажиропотоку) до 1819,1 млн пас. в 2015 р. (52,0%) (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні показники діяльності глобальних альянсів авіакомпаній на початок 2005 і 2015 рр.**

	Star Alliance (заснований в 1997 р.)		Oneworld (заснований в 1999 р.)		SkyTeam (заснований в 2000 р.)	
	2005	2015	2005	2015	2005	2015
Кількість перевезених за рік пасажирів, млн. чол.	359,8	641,1	223,1	512,6	341,4	665,4
Кількість повноправних авіакомпаній-учасників	18	27	8	15	9	20
Кількість напрямів	798	1 321	591	1 011	512	1 052
Розмір флоту	2 477	4 657	1 855	3 414	2 064	4 634
Чисельність працівників, тис. чол.	281,7	432,6	245,3	389,8	300,7	481,7
Річний дохід, млрд. дол.	98,5	179,1	57,2	143,2	73,6	186,3

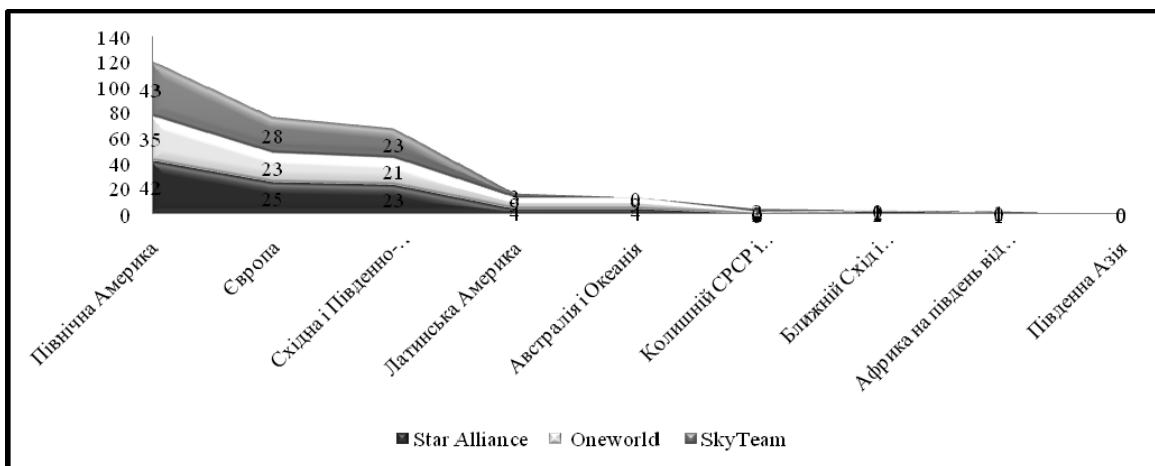
Примітка. складено автором за даними стратегічних альянсів [1;2;3]

В усіх трьох альянсах представлені авіакомпанії США, Китаю та Іспанії, а в двох із них – Великобританії, Фінляндії, Японії, Південної Кореї і Мексики, що характеризуються наявністю значних обсягів перевезень та розміщенням авіакомпаній-членів альянсів у трьох основних регіонах світового ринку: Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Північній Америці і знаходженням в цих країнах великих перевізників.

Аналізуючи присутність альянсів в основних регіонах, можна зробити наступні висновки. Формування всіх трьох альянсів відбувалося на базі трансатлантичного маршруту між Європою і Північною Америкою, тому найбільшу частку в перевезеннях всіх трьох альянсів займають саме ці два регіони (рис. 2).

Третім по значущості для альянсів є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де кожен з альянсів має свої інтереси і представлений декількома національними авіаперевізниками. Альянси можна порівняти за пасажиропотоком представлених в них авіакомпаній і, таким чином, виділити альянс з найбільшою часткою присутності в певному регіоні. Частка Східної і Південно-східної Азії в пасажиропотоку всіх трьох світових альянсів практично зрівнялася з часткою Європейського регіону і в найближчі роки обійде Європу, перемістившись на друге місце.

У всіх трьох альянсів частка Азіатсько-Тихоокеанського регіону практично зрівнялася на рівні 21-23%. Велика увага до Азіатського регіону приділяється через бурхливий розвиток в регіоні пасажирських авіаперевезень в останні роки. Згідно з прогнозом зростання пасажирообігу авіаперевезень, зробленим IATA, найбільші темпи зростання серед усіх регіонів світу буде демонструвати саме цей регіон [5].



**Рис. 2. Частка регіонів світу в пасажиропотоках альянсів авіакомпаній, 2015 р., %**

Примітка. Побудовано автором за даними стратегічних альянсів [1;2;3]

На другому місці за величиною пасажиропотоку авіакомпаній-членів альянсу йде Східна і Південно-Східна Азія з пасажиропотоком близько 30 млн. пас. на рік. Значну різницю в середньому пасажиропотоку між авіакомпаніями різних альянсів демонструє Європейський регіон. Якщо у європейських авіакомпаній Star Alliance середній річний пасажиропотік в 2015 р. склав 13 млн пас, то у SkyTeam цей показник дорівнює 22 млн пас. Але в обох випадках це значно менше, ніж у авіакомпаній Азіатсько-Тихоокеанського і Північно-

Американського регіонів. У випадку з Star Alliance це пояснюється стратегією альянсу бути присутнім у максимальній кількості хабів, особливо в стратегічно важливому Європейському регіоні. І саме невеликі авіакомпанії дозволяють збільшити маршрутну мережу і дають додаткові хаби базування альянсу. Також Європі характерна величезна кількість невеликих і середніх за пасажиропотоком авіакомпаній, які історично є національними авіаперевізниками невеликих за обсягом на ринку країн Європи.

Велика увага в останні роки приділяється розвитку пасажирських авіаперевезень в країнах Латинської Америки. Латиноамериканський регіон присутній в пасажиропотоках всіх трьох альянсів, однак у Oneworld частка цього регіону максимальна серед усіх альянсів. Також за рахунок членства найбільшої австралійської авіакомпанії Qantas частка австралійського регіону в пасажиропотоку альянсу Oneworld максимальна серед усіх альянсів. Таким чином, ми бачимо, що за географічним охопленням маршрутної мережі і регіональної експансії в потенційні регіони розвитку пасажирських авіаперевезень лідирують альянси Star Alliance і Oneworld.

Інша картина присутності альянсів складається в таких регіонах, як Близький Схід, Австралія, колишній СРСР, Південна і Центральна Азія. У кожного з альянсів на сьогоднішній день в цих регіонах є свої білі плями на карті. Найбільш активну політику по збільшенню присутності в цих регіонах, як уже зазначалося вище, в даний момент ведуть альянси Star Alliance і Oneworld.

Таким чином, кожен з альянсів вибрав свою певну стратегію розвитку, які, в деяких випадках збігаються між собою, а в деяких розрізняються.

Регіональна політика подальшого розвитку знаходиться на контрасті у Oneworld і Star Alliance. Якщо для Oneworld основна мета - покрити білі плями на карті своєї присутності, то Star Alliance намагається по максимуму збільшити число партнерів і за рахунок регіонів поточного присутності.

Якщо врахувати, що з 10 найбільших за кількістю перевезених в 2015 р. пасажирів авіакомпаній 7 входять в глобальну тріаду, а ще 3 є лоукостерами, то напрашується висновок про те, що в поточних умовах ефективно входження авіакомпаній в систему міжнародних пасажирських авіаперевезень в значній мірі зумовлюється вступом в глобальні альянси і використанням бізнес-моделі бюджетних авіаперевезень.

Класична модель авіаційного альянсу досягла піку свого розвитку і все більше прямує до більш різноманітних форм стратегічної співпраці. Оскільки можливостей для розширення у глобальних альянсів традиційних перевізників залишається все менше і менше, фокус їхніх інтересів переміщається на зв'язок з лоукостерами. Так, в грудні 2015 р. Star Alliance запустив програму Connecting Partner Mode, що таким чином демонструє взаємодію з лоукостерами. Першим учасником програми стала південноафриканська Mango Airlines. При цьому бюджетні авіакомпанії не зобов'язані бути повноправними членами альянсу, а повинні лише забезпечувати стикувальні рейси. До впровадження програми стикувальні рейси з афілійованими лоукостерами підштовхнуло бажання таких традиційних учасників, як Lufthansa, здійснювати внутрішньо європейські польоти під брендами дочірніх бюджетних підрозділів Germanwings і Eurowings. Розглядається приєднання до програми і деяких азійських лоукостерів. Занадто агресивна боротьба за пасажирів посилює конкуренцію і в власне лоукост-середовищі, сприяючи процесам консолідації.

У січні 2016 року в Китаї заснований перший в світі альянс, що складається виключно з низько тарифних авіакомпаній. Його учасниками стали чотири дочірніх перевізника китайської авіакомпанії Hainan Airlines. Об'єднання отримало назву U-FLY Alliance. У липні 2016 р. до альянсу приєднався південнокорейський лоукостер Eastar Jet. Сукупний флот лоукостерів, які увійшли до альянсу, становить 84 повітряних судна, які виконують в цілому 168 рейсів в 85 азійських міст. До 2020 року загальну кількість повітряних суден U-FLY планує збільшити до більш ніж 200 машин. У 2015 р. сукупний пасажиропотік учасників склав 20,5 млнчол. [4].

Останніми роками з'являються нові авіаційні альянси, що належать до низько тарифної моделі авіабізнесу та утворені компаніями з азійсько-тихоокеанського регіону чи спрямовані на його обслуговування. До таких альянсів належать:

- Value Alliance, який було створено у 2016 році 8 низько тарифними перевізниками, що обслуговують азійсько-тихоокеанські авіалінії, а саме Cebu Pacific, Jeju Air, Nok Air, NokScoot, Scoot, Tigerair, TigerairAustralia та Vanilla Air.

- Vanilla Alliance, що створено у 2015 р. з метою поліпшення сполучення з країнами регіону Індійського океану п'ятьма перевізниками Air Austral, Air Madagascar, Air Mauritius, Air Seychelles та Int'Air Îles. Діяльність альянсу спрямована на розвиток туризму, торгівлі та бізнесу з країнами регіону.

Value Alliance - четвертий найбільший світовий авіаальянс після Star Alliance, SkyTeam і Oneworld. Крім Vanilla Air, підконтрольної японської ANA, в альянс увійшли належать Singapore Airlines авіакомпанії Scoot і Tiger Airways, австралійська Tigerair Australia, Таїландські Nok Air і NokScoot (спільне підприємство Nok Air і Scoot), філіппінська Cebu Pacific Air і південнокорейська Jeju Air. У сукупності члени Value Alliance виконують перевезення більш ніж по 160 напрямках, загальний авіапарк перевізників включає 176 повітряних суден [4]. Для порівняння: флот одного з найбільших азійських лоукостерів Lion Air включає 114 повітряних суден.

Частка ринку Азійсько-Тихоокеанського регіону, яка припадає на учасників альянсів Value і U-FLY, в сукупності становить приблизно 19%. Дана цифра порівнянна з часткою AirAsia / AirAsia X - 16%, Lion Air - 11% і Jetstar - 9% [8]. З 53 лоукостерів, що базуються в АТР, вісім є членами альянсу Value і п'ять - U-FLY.

Обидва альянси планують збільшувати кількість учасників. В даний час в АТР налічується 25 лоукостерів, які не входять до групи Air Asia, Lion або Jetstar і можуть стати потенційними учасниками

новостворених лоукост-альянсів. На 25 бюджетних авіакомпаній припадає 45% ринку АТР. У свою чергу, в Південно-Східній Азії на частку груп AirAsia і Lion, а також альянс Value Alliance припадає 80% перевезених пасажирів [8].

Головна мета вступу в Value Alliance для учасників полягає в збільшенні впізнаваності їх брендів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, а також в розширенні дистрибуційної мережі. Більшість брендів учасників даного альянсу невпізнанні за межами їх внутрішніх ринків. Члени альянсу Value Alliance поки не планують приводити флот до однотипності і створювати уніфіковану програму лояльності, що є перевагою незалежних лідируючих груп лоукостерів. Альянси лоукостерів є спрощеною альтернативою спроби збільшити транзитний пасажиропотік і залучити пасажирів з нових ринків, які в даний час вибирають перевізників-конкурентів. На початковій стадії прогнозується лише невелике збільшення інтерлайн-пасажиропотоку.

**Висновки.** В умовах глобалізації економіки відбулося значне збільшення інтеграційних процесів на світовому ринку авіаційних пасажирських перевезень, що супроводжується ускладненням форм економічної взаємодії авіакомпаній.

Розширення різних типів альянсів авіакомпаній є частиною унікальних тенденцій і характеристик ринку повітряного транспорту, особливо в міжнародній сфері. В одних випадках це є відповіддю на введення регулюючих обмежень на ринку (таких, як двостороннє обмеження доступу до маршрутів), тоді як в інших випадках це відбувається з урахуванням необхідності знизити витрати з метою збереження конкурентоспроможності і присутності на ринку або в зв'язку з необхідністю реструктурувати найбільші мережі всередині ринків з найбільш високим рівнем конкуренції для підвищення рентабельності.

Безсумнівно, в такій галузі, як повітряний транспорт, вкрай важливо збільшувати обсяги перевезень. Формування мережевих маршрутів на внутрішньому, міжнародному і регіональному рівнях найістотнішим чином сприяє збільшенню обсягів перевезень, зниження собівартості й підвищення конкурентоспроможності. Курс на лібералізацію ринку сприяв подоланню традиційної концепції флагманської авіакомпанії, дозволивши прийти до вибудовування системи, заснованої в більшій мірі на групах авіакомпаній (альянсів), які в своїй діяльності виходять за межі однієї країни, прагнучи при цьому поширити свої послуги на більш широкі географічні зони. У цих умовах альянси відіграють ключову роль з точки зору підвищення конкурентоспроможності та гарантії збереження ринку в довгостроковій перспективі.

#### Література

1. Авіаційний альянс «Oneworld» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oneworld.com>
2. Авіаційний альянс «SkyTeam» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.skyteam.com>
3. Авіаційний альянс «Star Alliance» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.staralliance.com>
4. Мальцев А.А., Матвеева А.В. Консолидация бюджетных авиакомпаний как особенность глобализации воздушного транспорта на современном этапе // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2016. - № 4. - С. 96–104.
5. Міжнародна асоціація повітряного транспорту IATA (The International Air Transport Association (IATA)) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.iata.org](http://www.iata.org)