

АВІАЦІЙНІ АЛЬЯНСИ ЯК НАСЛІДОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В СВІТОВІЙ АВІАЦІЇ

У статті розглянуто суть та особливості глобальних союзів, визначено основні мотиви створення міжнародних стратегічних альянсів у сфері авіації. Здійснено порівняльний аналіз діяльності альянсу Star Alliance, з іншими глобальними альянсами. Розглянуті конкурентні переваги, які отримують компанії від участі у стратегічних альянсах. Ключові слова: альянс, корпорація, глобалізація, авіація, авіакомпанія, авіаперевізник, економіка.

В статье рассмотрены сущность и особенности глобальных союзов, определены основные мотивы создания международных стратегических альянсов в сфере авиации. Осуществлен сравнительный анализ деятельности альянса Star Alliance, с другими глобальными альянсами. Рассмотрены конкурентные преимущества, которые получают компании от участия в стратегических альянсах. Ключевые слова: альянс, корпорация, глобализация, авиация, авиакомпания, авиаперевозчик, экономика.

The article reviews the nature and characteristics of global alliances, the main reasons for the creation of international strategic alliances in aviation. The comparative analysis of the alliance Star Alliance, with other global alliances. Considered competitive advantages that companies receive from participation in strategic alliances. Key words: alliance, corporation, globalization, aviation, airline, air carrier, economy.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації світової економіки є актуальними в сфері авіації. Адже створення глобальних авіаційних альянсів забезпечує підвищення організаційно-економічної ефективності функціонування авіакомпаній за рахунок вибору стратегічних партнерів, налагодження тісних партнерських зв'язків між провідними світовими авіакомпаніями.

Суть глобальних союзів полягає в об'єднанні, з метою співпраці трудових, фінансових та науково-технічних ресурсів для досягнення поставлених цілей шляхом використання досягнень кожного з учасників та розподілу витрат і ризиків, пов'язаних з реалізацією спільних програм. Сьогодні авіакомпаніям вигідніше створювати альянси зі своїми конкурентами, ніж купувати акції менших перевізників.

За рахунок створення альянсів, авіакомпанії можуть швидко розширити маршрутну мережу, збільшити свою частку ринку і обмежити доступ інших перевізників на ринок. Така співпраця дає загальний для всіх учасників результат – збільшення обсягів авіаційних перевезень і прибутку.

На сьогодні у світовій практиці успішно розвиваються глобальні авіаційні альянси – Star Alliance, One world та Sky team. Вони об'єднують 48 великих та середніх авіаперевізників, які забезпечують більше половини світового обсягу пасажирських перевезень. В межах кожного альянсу авіакомпанії-учасники, зберігаючи високий ступінь фінансової незалежності, проводять узгоджену комерційну і тарифну політику, координують розклад

польотів і оптимізують маршрутні мережі. Тісна комерційна та операційна взаємодія розвивається на основі договорів про кодшерінг, інтерлайн, тарифи. Учасники альянсу проводять загальну політику щодо забезпечення високих та єдиних стандартів безпеки польотів та авіаційної безпеки, якості послуг, а також політику використання уніфікованих програм заохочення для постійних клієнтів.

Мережа Star Alliance – це провідна глобальна мережа авіаліній, яка переважає в кількості щоденних польотів, місць призначення та кількості авіаліній-членів альянсу. Star Alliance має наступні напрямки співпраці своїх учасників:

- Frequent flyer program – інтеграція програм лояльності клієнтів, яка дозволяє пасажиром будь-якої авіакомпанії використовувати накопичені милі на рейсах інших авіакомпаній альянсу з таким же рівнем сервісу (не враховуючи найдешевших класів)
- Premium клієнти альянсу мають доступ до всіх залів аеропорту для членів альянсу
- Розклади альянсу максимально гармонізовані для того, щоб транзитні пасажирів авіакомпаній альянсу витрачали щонайменше часу на трансфери.
- Спеціальні умови для кругосвітніх та аналогічних подорожей рейсами членів альянсу, знижки при замовленні таких індивідуальних рейсів.
- Гармонізована служба роботи з клієнтами, налагоджений обмін досвідом між авіакомпаніями альянсу.
- Кооперація в розвитку інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні альянси, як і сучасні світові інтеграційні процеси в цілому, є предметом досліджень багатьох вчених-економістів. Питанню розвитку міжнародних стратегічних альянсів присвячено багато наукових публікацій, робіт, статей, зокрема, таких вчених, як: Дагаєв А.А., Р.Уоллес, Бобіна М.А., В.В. Рокоча, О.В. Плотніков, В.Є. Новицький, Ноздрева Р.Б., Грачов М.В. [1;2;3;4;5;6] та ін. Проте, межі між формами інтеграції компаній різними фахівцями трактуються неоднозначно.

Невирішена раніше частина загальної проблеми полягає у вивченні проблем та перспектив розвитку глобальних авіаційних альянсів на прикладі мережі Star Alliance, порівняння діяльності даного альянсу з іншими глобальними альянсами.

Мета статті. З'ясування можливостей розвитку та процесів глобалізації у світовій авіації. Визначення основних факторів, які сприяють вступу авіакомпаній до всесвітніх стратегічних альянсів та значення створення глобальних альянсів авіакомпаній та їх діяльності на ринку авіаційних послуг.

Виклад основного матеріалу. Star Alliance – провідна глобальна мережа авіаліній, яка була створена в 1997 р. як перший справжній альянс

авіакомпаній. Учасники альянсу і їх підрозділи відрізняються високим ступенем співпраці в плануванні, продажу квитків, програмах лояльності, кодшерингу, спільному використанні терміналів аеропорту, що скорочує витрати і дозволяє обмінюватись досвідом. Авіалінії-члени мережі Star Alliance є одними з найпрестижніших у світі.

Для того, щоб стати членами, всі авіалінії повинні відповідати найвищим стандартам обслуговування клієнтів, безпеки і технічної інфраструктури. Разом, вони пропонують зручні і комфортні подорожі майже до будь-якого місця призначення в світі. Основні етапи формування і становлення альянсу Star Alliance представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні етапи становлення альянсу Star Alliance

Рік	Характеристика
1997	<ul style="list-style-type: none"> Створення альянсу авіакомпаніями Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Thai Airways International, і United Airlines. Вступ до альянсу Varig.
1999	Вступ до альянсу Ansett Australia, All Nippon Airways і Air New Zealand
2000	Вступ до альянсу Singapore Airlines, BMI, Mexicana і групи Austrian Airlines, включаючи Austrian Airlines, Tyrolean Airways і Lauda Air
2001	Банкрутство Ansett Australia
2003	Вступ до альянсу Asiana Airlines, LOT Polish Airlines і Spanair
2004	<ul style="list-style-type: none"> Вступ до альянсу US Airways Вихід із альянсу Mexicana Регіональними членами альянсу стали: Adria Airways, Croatia Airlines і Blue1
2005	<ul style="list-style-type: none"> Вступ до альянсу TAP Portugal <p>Після об'єднання з US Airways під назвою US Airways America West Airlines ввійшли в альянс, в результаті членства в альянсі US Airways.</p>
2006	Вступ до альянсу Swiss International Air Lines і South African Airways
2007	<ul style="list-style-type: none"> Вступ до альянсу Air China і Shanghai Airlines Вихід із альянсу Varig
2008	Вступ до альянсу Turkish Airlines та EgyptAir
2009	Вступ в альянс Air India

Практика діяльності Star Alliance свідчить, що усі його члени розподілені на „повноправних учасників” та „регіональних членів”. Перш ніж стати регіональним членом, авіакомпанія повинна отримати підтримку повноправного члена. В свою чергу, у повноправних членів можуть бути

афілійовані авіакомпанії, тобто такі, що належать або знаходяться в договірних відносинах з повноправним членом Star Alliance.

Афілійованні авіакомпанії підпадають під повний контроль повноправного члена Star Alliance в сфері управління, політики та отриманні доходу. Всі афілійованні авіакомпанії надають Star Alliance літаки, зазвичай зображають логотип Star Alliance на своїх літаках, друкованих матеріалах та рекламі. Інколи (наприклад, Air New Zealand і BMI Regional) брендуння „материнського” повноправного члена буває настільки сильним, що пасажери не усвідомлюють, що афілійовані авіакомпанії є самостійними.

На сьогодні, до складу Star Alliance входять:

- Авіакомпанії та їх підрозділи: Star Alliance, Air Canada Jazz, Air China, Air New Zealand, Air Nelson, Eagle Airways, Mount Cook Airline, ANA All Nippon Airways, Air Nippon (крім рейсів в Тайпєй), Asiana Airlines, Austrian Arrows, BMI, BMI Regional, LOT Polish Airlines, EuroLOT, Lufthansa, Air Dolomiti, Augsburg Airways, Contact Air, Eurowings, Lufthansa CityLine, SAS Scandinavian Airlines System, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss International Air Lines, Swiss European Air Lines, TAP Portugal, Thai Airways International, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways.

- Регіональні члени альянсу: Adria Airways (за підтримки Lufthansa); Blue1 (за підтримки SAS); Croatia Airlines (за підтримки Lufthansa)
Потенційними члени альянсу є:

- Aerolineas Argentinas, у зв'язку з необхідністю появи в альянсі великої південноамериканської авіакомпанії;

- JetBlue Airways, - у грудні 2007 року член Star Alliance Lufthansa, викупивши 19 % акцій JetBlue, відкрив можливість для входження в альянс даної авіакомпанії;

- TACA — авіакомпанія є партнером United Airlines, також підписаний меморандум про взаєморозуміння з Lufthansa;

- TAM — авіакомпанія є партнером United Airlines, Lufthansa та TAP Portugal.

Попередником сучасної системи альянсів, ще до 1993р., була тісна співпраця авіакомпаній Northwest Airlines і KLM. Створення Star Alliance стало важливою ланкою в історії світової авіації і сприяло утворенню альянсів-конкурентів SkyTeam і Oneworld.

SkyTeam Alliance, що створений 22 червня 2000 року, є другим за розмірами альянсом авіаперевізників після Star Alliance,. Він об'єднує 11 авіакомпаній на 4 континентах.

Третім за величиною альянсом авіакомпаній в світі, до складу якого входять 10 авіакомпаній, є Oneworld. Він був створений в 1999 році і став першим альянсом авіакомпаній, який використовує централізовану систему управління. Oneworld – єдиний авіаційний альянс, що має повний охват Австралії та єдиний союз із членом Південної Америки (LAN Airlines).

Порівняльна характеристика показників діяльності глобальних авіаційних альянсів Star Alliance та Oneworld представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

**Основні показники діяльності
глобальних авіаційних альянсів Star Alliance та Oneworld**

Показники	Альянси											
	Star Alliance						Oneworld					
	United Airlines	Lufthansa	SAS	Air Canada	Thai Airways International	BMI	American Airlines	British Airways	«Canadian Airlines»	Cathay Pacific	Finnair	Qantas Airways
Кількість напрямків	257	271	100	116	73	122	237	255	135	47	60	105
Країни призначення	32	88	34	25	35	23	49	102	13	25	27	33
Кількість перевезених пасажирів, млн.	84,2	44,5	20,8	17,5	14,8	9,9	93,0	41,0	11,0	10,0	7,2	19,0
Парк літаків	576	326	168	243	74	87	856	330	131	63	58	139
Валовий дохід, млрд. долл.	17,4	13,0	5,1	3,9	3,1	3,4	18,5	9,1	2,6	4,2	1,5	5,3

Проведений аналіз розподілу авіакомпаній-членів глобальних альянсів за країнами та основними регіонами світового ринку авіаперевезень показав, що у всіх трьох альянсах представлені авіакомпанії США, Китаю та Іспанії, а в двох із них - Великобританії, Фінляндії, Японії, Південної Кореї і Мексики, що характеризується наявністю значних обсягів перевезень та розміщенням авіакомпаній-членів альянсів у трьох основних регіонах світового ринку: Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Північній Америці і зумовлено знаходженням в цих країнах великих перевізників, зацікавлених в конкурентоздатному охопленні ринку.

За середньорічним обсягом перевезень, близько 33 млн.чол., які припадають в середньому на одну авіакомпанію-члена альянсу, лідирують SkyTeam і Oneworld (враховуючи Mexicana), в той час. як у Star Alliance цей показник становить 20,8 млн пас.

При цьому, Star Alliance лідирує за обсягом перевезень пасажирів і кількістю учасників, адже в ньому представлено 24 авіакомпанії.

Слід зазначити, що 55 базових аеропортів Star Alliance розміщено в чотирьох основних регіонах світового ринку авіаперевезень: в Європі — 22, в АТР — 17; в Північній Америці — 14; в Африці — 2. Маршрутна мережа Star Alliance включає більше 16 500 щоденних рейсів в 912 пунктів

призначення 160 країн. Повітряний флот цього альянсу налічує більше 3300 літаків, а кількість працюючих — близько 394 тисяч чоловік.

В альянс SkyTeam входять 11 повноправних членів: Air France і KLM, Delta, NWA, Continental, Korean Air, Alitalia, Aeromexico, CSA, China Southern, "Аэрофлот" і три асоційованих члени: Air Europa, Copa Airlines і Kenya Airways. Асоційовані компанії працюють з альянсом на основі договору про участь в програмі асоційованих авіакомпаній під опікою поручителя із числа дійсних членів альянса: Air France — Air Europa, Continental — Copa Airlines, KLM — Kenya Airways. Кандидатами в асоційовані члени є ліванська Middle East Airlines (поручитель — Air France), румунська Tarom (Alitalia) і португальська Portugal Airlines.

19 базових аеропортів альянсу SkyTeam розміщені в п'яти основних регіонах світового ринку авіаперевезень: в Європі - 7; в Північній Америці - 5; в АТР - 4; в Латинській Америці і Карибському басейні - 2; в Африці - 1. Маршрутна мережа SkyTeam включає 16 787 щоденних рейсів в 905 пунктів призначення 169 країн, кількість працівників — близько 360 000 чол., флот налічує близько 2,5 тисяч магістральних повітряних суден.

Альянс Oneworld має повну маршрутну мережу в Австралії та Південній Америці. 24 базових аеропорти цього альянсу розміщені в п'яти основних регіонах світового ринку авіаперевезень: в Європі; в АТР; в Північній Америці; в Латинській Америці і Карибському басейні; на Близькому Сході. Маршрутна мережа альянсу включає 8419 щоденних рейсів в 673 пункти призначення 134 країн, повітряний флот налічує більше 2200 літаків, а кількість працівників — близько 303 000 чол.

Проведене дослідження діяльності глобальних авіаційних альянсів, на наш погляд, дозволяє виділити наступні фактори, які сприяють вступу країн до таких формувань.

1. *Зміни в світовій економіці.* В сучасних умовах глобалізації країни світу стають все більш економічно залежними, що спричиняє зростання попиту на авіаперевезення в світовому масштабі. Формування Star Alliance і стало відповіддю на таку тенденцію.

2. *Успішний розвиток інших діючих альянсів.* Глобалізація змусила багато країн ввести політику вільної торгівлі, приватизацію, відкритий ринок, а також відкриту політику повітряного простору. Це спричинило жорстку конкуренцію між комерційними авіалініями різних країн світу. Об'єднання і альянси авіакомпаній стали необхідністю, що надає переваги в маршрутних мережах, які одна авіакомпанія не змогла б створити самостійно через великі витрати і відсутність необхідних ресурсів. Альянси формуються з метою допомоги авіакомпаніям в розподілі спільних витрат (об'єднані офіси, бронювання і продаж тощо).

3. *Зміна потреб пасажирів.* До появи Star Alliance, авіакомпанії, які тепер входять до його складу, провели дослідження, намагаючись дізнатися, що клієнти очікують від авіакомпанії і які вимоги висувають до процесу польоту. Виявилося, що в епоху новин та інформаційних технологій, люди

почали подорожувати більше, вибір доступних транспортних засобів став більш різноманітним. Дослідження показало, що пасажирам до вподоби прямі рейси авіакомпаній. Star Alliance був сформований, щоб ефективно відповідати цим вимогам, чого не могла зробити ні одна окремо взята авіакомпанія.

Спільними продуктами авіакомпаній-членів глобальних світових альянсів, є наступні:

- стиківка рейсів за гнучкими і зручними графіками;
- зменшення кількості терміналів при пересадці на інший рейс;
- вільна реєстрація;
- зали очікування в аеропортах по всьому світу;
- міжнародне визнання статусу;
- висока частота інтегрованих програм польоту.

Сьогодні емблема і фірмовий знак Star Alliance визнані світом і стали символом якості та комфорту для подорожуючих пасажирів. Star Alliance – це один із найсильніших та найвпливовіших глобальних союзів провідних авіакомпаній.

В результаті проведеного дослідження систематизовані переваги, які може отримати учасник альянсу:

1. *Підвищення конкурентоспроможності.* Авіакомпанії в сьогоднішній жорсткій і все більш конкурентоспроможній авіаційній промисловості, де з метою закріплення позицій в бізнесі уже сформувалися альянси, не можуть функціонувати на ринку самостійно. Одна авіалінія не може ефективно конкурувати з іншими і в результаті їй приходиться віддавати своїх клієнтів сильнішим суперникам. Індивідуальний перевізник зіштовхується з рядом обмежень щодо відповідності попиту пасажирів, Star Alliance підвищує якість послуг, які надаються і стимулює конкурентоспроможність у всьому.

2. *Збільшення пунктів призначення по всьому світу.* В епоху вільної торгівлі одним із головних факторів, що впливають на успіх авіалінії, є доступ у всі частини світу. Авіалінії, які стають членами Star Alliance, розширюють зону обхвату світової маршрутної мережі. Це є однією із переваг, яка сприяє залученню пасажирів.

3. *Створення всесвітнього образу авіакомпанії.* Коли Star Alliance сформувався, був підписаний договір про те, що слова „Star Alliance” стануть рекламним образом і всесвітнім брендом мережі авіаліній. Це насамперед підтримує і укріплює унікальний образ авіаліній-учасників альянсу, товари і послуги авіакомпаній, підвищується рівень конкуренції на світовій арені.

4. *Збільшення ефективності ресурсів авіалінії.* В результаті жорсткої конкуренції в авіаційній промисловості, авіалінії по всьому світу почали приділяти більше уваги контролю над затратами ресурсів і скороченню витрат. Авіалінії-члени альянсів мають більше можливостей і варіантів знизити вартість, ніж авіалінії, які працюють самостійно. Авіалінії-члени одного альянсу можуть розподіляти ресурси, окремі з них – це спільні офіси

продажу і офіси бронювання, спільні зали очікування в аеропортах, ринкова влада у випадках закупки запасних частин і надання послуг іншими компаніями, розвиток апаратних засобів і систем програмного забезпечення з метою покращення послуг, які надаються пасажиром.

Отже, можна з впевненістю сказати, що на сьогоднішньому ринку авіаційних послуг дуже важливе місце займають авіаційні альянси, які надають велику кількість переваг та можливостей для своїх учасників.

Спільним кроком для всіх альянсів стало створення управляючої компанії для оперативної координації діяльності членів і просування об'єднаного продукту на ринки транспортних послуг. Діяльність учасників альянсу Star Alliance координує управляюча компанія Star Alliance Services GmbH з головним офісом у Франкфурті-на-Майні. Членами альянсу Oneworld створена управляюча компанія Oneworld Management Company зі штаб-квартирою в Ванкувері, Канада. Наймолодший із альянсів, SkyTeam, до останнього часу залишався найменш „регульованим”, однак, головні тенденції не минули і його. Штаб-квартира нової управляючої компанії буде розміщена в Амстердамі. Створення управляючої компанії свідчить про те, що з певного ряду питань альянсу починають діяти як єдині авіаперевізники.

Наприклад, у травні 2004 р. Провідні авіакомпанії SkyTeam створили найбільший в Європі авіахолдинг Air France — KLM, який обслуговує 247 пунктів призначення в 104 країнах світу і перевозить 65 млн. пас. на рік. В січні 2009 р. холдинг оголосив про покупку за 320 млн. євро 25% акцій іншого члена альянсу – Alitalia. А в США акціонери двох інших учасників цього ж альянсу - Delta Air Lines і Northwest Airlines (NWA) – ухвалили в 2008 р. про злиття авіакомпаній. В результаті, об'єднаний авіаперевізнак під торговою маркою Delta, разом із регіональними партнерами зможе запропонувати пасажиром польоти за 390 напрямками в 67 країн і стати найбільшою авіакомпанією в світі з флотом 800 літаків і кількістю працюючих – 75000 чол.

В свою чергу, після об'єднання японської JAL з JAS її сукупний обсяг перевезень пасажирів альянсу Oneworld перевищує 50 млн. чол. British Airways веде переговори про альянс з іспанською Iberia (за модель береться холдингова структура, аналогічна Air France — KLM, в якій учасники зберігають свої бренди і значну ступінь операційної автономії), а переговори про злиття з Qantas (Queensland And Northern Territory Aerial Services) поки відкладенні через різні точки зору авіакомпаній про основні параметри злиття.

Висновки. Формування глобальних альянсів стало дзеркальним відображенням економічних інтеграційних процесів, які проявляються в Європі, Північній Америці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Однак, на відміну від більшості галузей економіки, де глобалізація економіки призвела до формування транснаціональних корпорацій, в сфері повітряних перевезень реальні злиття і поглинання були довгий час неможливими, оскільки поняття

національного авіаперевізника вважається невід'ємною частиною державного суверенітету. Саме політичні обмеження призвели до формування глобальних альянсів авіакомпаній в їх сьогодишньому вигляді.

Крім того, подальша лібералізація і послаблення національних суверенітетів (наприклад, в Європі) призвели до того, що і в галузі авіаперевезень почалися процеси злиття і поглинання, але проходять вони в межах уже сформованих альянсів з їх налагодженою комерційною взаємодією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. [Текст] - Издательство: Дело, 2006.

2.Дагаев А.А. Международные стратегические альянсы в автомобильной промышленности России. [Текст] – „Менеджмент в России и за рубежом” №2 / 2001

3.Роберт Уоллес "Стратегические альянсы в бизнесе".[Текст] - Издательство: Добрая книга, 2005г.

4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Star Alliance](http://ru.wikipedia.org/wiki/Star_Alliance)