

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Л. М. Побоченко
«_____» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Проблеми розвитку глобальних авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19»

Виконавець: Фурман Максим Юрійович, група МБ-402

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Соколова Зоя Сергіївна

(підпис нормоконтролера)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Побоченко Л.М.

«__» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Фурмана Максима Юрійовича

1. Тема роботи «Проблеми розвитку глобальних авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19» затверджена наказом ректора від «19» квітня 2022 р. №557/ст.
2. Термін виконання роботи: з 09 травня 2022 року по 19 червня 2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо діяльності низькобюджетних авіаперевізників, статистичні, аналітичні матеріали Державної авіаційної служби України, Державної служби статистики України, матеріали міжнародної консалтингової компанії Skytrax, аналітичні звіти глобальних авіаційних альянсів: Oneworld, SkyTeam, Star Alliance, щорічні звіти міжнародних організацій: EROCONTROL, IATA, ICAO.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади формування глобальних альянсів в авіаційній сфері, аналітична оцінка практики функціонування світових авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19, напрями розвитку глобальних авіаційних альянсів під впливом пандемії.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 4 таблиці, 21 рисунок.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 24 слайди.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	29.03.2022	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.04.2022	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади формування глобальних альянсів в авіаційній сфері	03.05.2022 – 10.05.2022	Виконано
4.	Здійснити аналітичну оцінку практики функціонування світових авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19	11.05.2022 – 17.05.2022	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати напрями розвитку глобальних авіаційних альянсів під впливом пандемії	18.05.2022 – 24.05.2022	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	25.05.2022 – 27.05.2022	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	28.05.2022	Виконано
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	07.06.2022	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	04.06.2022	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	07.06.2022	Виконано

8. Дата видачі завдання: «20» квітня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис керівника)

Прокоп'єва А.А.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис випускника)

Фурман М.Ю.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Проблеми розвитку глобальних авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19»: 81 сторінка, 4 таблиці, 21 рисунок, 70 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучень): АВІАЦІЙНІ АЛЬЯНСИ, ГЛОБАЛЬНІ АЛЬЯНСИ, ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ПАНДЕМІЯ, COVID-19.

Об'єкт дослідження: глобальні авіаційні альянси.

Предмет дослідження: проблеми діяльності глобальних авіаційних альянсів на світовому ринку авіаційних послуг в контексті глобальних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження проблемних аспектів діяльності глобальних авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), економіко-статистичні, графічні та інші.

Отримані результати та їх новизна: у роботі розкрито особливості формування та діяльності глобалізаційних авіаційних альянсів на світовому ринку авіаційних послуг в умовах пандемічної кризи.

Значущість виконаної роботи та висновки: подальший аналіз та прогноз показників діяльності глобальних авіаційних альянсів у період пандемії COVID-19 та висвітлення пропозицій для авіаційної галузі з метою подолання економічних наслідків пандемії COVID-19.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати при написанні звітів щодо проблемних аспектів та перспектив розвитку міжнародних авіаційних перевезень у світі в контексті пандемії COVID-19.

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ АЛЬЯНСІВ В АВІАЦІЙНІЙ СФЕРІ.....	5
1.1. Теоретичні підходи до визначення категорії «авіаційні альянси».....	5
1.2. Причини формування глобальних авіаційних альянсів.....	14
1.3. Особливості співпраці компаній в авіаційних альянсах	19
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	29
2.1. Стан розвитку глобального авіаційного альянсу Star Alliance під впливом COVID-19	29
2.2. Особливості функціонування SkyTeam та авіакомпаній, що до нього входять	41
2.3. Аналіз діяльності учасників світового альянсу Oneworld під впливом коронавірусної пандемії.....	51
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ	60
3.1. Вплив COVID-19 на діяльність авіаційних альянсів.....	60
3.2. Проблеми та перспективи діяльності глобальних авіаційних альянсів...	66
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ...	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Авіаперевезення – галузь світового транспорту, що динамічно розвивається. Змінюється як авіаційна техніка, а й методи, способи, моделі авіаційного бізнесу. Рівень взаємодії авіакомпаній підвищується від інтерлайн-угод про спільну експлуатацію ліній до глобальних альянсів. У разі зростаючої інтернаціоналізації економіки йдуть пошуки нових, дедалі ефективніших шляхів розвитку та форм міжнародної організації господарювання. У цьому міжнародна економічна інтеграція є ядром процесу глобалізації.

Сформовані понад п'ятнадцять років тому глобальні альянси авіакомпаній виявилися незмінною рисою глобального авіаційного ландшафту. Цей період характеризується зростанням конкуренція за ресурси, авіакомпанії стикаються з численними тисками, від високих витрат на заміну капіталу та руйнівних «низьких витрат» бізнес-моделі, до регуляторних змін, а також проблем і можливостей, які створені завдяки технологіям, що швидко розвиваються.

Зіткнувшись із цим тиском, з кінця 1990-х років провідні авіакомпанії з повним спектром послуг (FSA) швидко отримали гарантію членство в одному з трьох основних глобальних альянсів – SkyTeam, Star Alliance і Oneworld – на які в 2020 році припадало близько 54% від загальної кількості польотів. Альянси обіцяли багато переваг, від розширеного підключення до економії витрат і більш гладкої роботи з клієнтами.

Схильність авіакомпаній до кооперації та домовленості відображає особливості світового авіаційного сектору, зокрема, високий попит і невизначеність пропозиції, капіталомісткість і вкорінена залежність від партнера.

Протягом багатьох років ці домовленості витримали значні шоки попиту та пропозиції. Таким чином, відбулися зміни, що порушити баланс стимулів, які стимулюють авіакомпанії до співпраці.

Центральну роль у допомозі відіграли глобальні альянси авіакомпанії, які пом'якшують негативний вплив гіперконкуренції. Тим не менш, протягом цього

періоду спостерігалася поява багатогранної форми стратегій альянсів, що охоплює різноманітні кооперативні транспортні засоби.

Значний внесок у розробку питань теорії і практики стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі здійснили зарубіжні вчені: Д. Невадер, Г. Хемел, К. Прахалад, Б. Гаррет, П. Дюссож, С. Рід, А. Лажу, Дж. Стоунхаус, Б. Мільнер. В вітчизняній практиці проблеми стратегічних альянсів розглядають: Є. Добренькова, Г.В. Махова та В. Фурман.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження проблемних аспектів діяльності глобальних авіаційних альянсів в умовах пандемії COVID-19.

Досягнення означеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- описати підходи до визначення категорії «авіаційні альянси»;
- визначити причини формування глобальних авіаційних альянсів;
- окреслити особливості співпраці компаній в авіаційних альянсах;
- проаналізувати стан розвитку глобального авіаційного альянсу Star Alliance під впливом COVID-19;
- оцінити функціонування SkyTeam та авіакомпаній, що до нього входять;
- проаналізувати діяльність учасників світового альянсу Oneworld під впливом коронавірусної пандемії;
- визначити вплив COVID-19 на діяльність авіаційних альянсів;
- окреслити проблеми та перспективи діяльності глобальних авіаційних альянсів.

Об'єкт дослідження: глобальні авіаційні альянси.

Предмет дослідження: проблеми діяльності глобальних авіаційних альянсів на світовому ринку авіаційних послуг в контексті глобальних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження являються фундаментальні положення про міжнародні пасажирські авіаційні перевезення. В першому розділі при розкритті теоретичних основ функціонування глобальних авіаційних альянсів використовувалися методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу, структурно-системного підходу, логічного й

історичного, методу, причинно-наслідкових зв'язків. В другому розділі роботи, в аналітичній частині, де проводився аналіз діяльності глобальних авіаційних альянсів під впливом COVID-19, використовувалися методи кількісно-якісного аналізу, поєднання аналізу та синтезу, статистичні методи, методи порівняльного аналізу. У останньому третьому розділі ключовими науковими методами були порівняльний, причинно-наслідкових, логічних та функціональних зв'язків і залежностей, для розкриття проблем і перспективних діяльності глобальних авіаційних альянсів в період COVID-19.

Теоретичну основу кваліфікаційної роботи склали економічні дослідження українських та зарубіжних учених. При написанні роботи використовувались матеріали міжнародної консалтингової компанії Skytrax, аналітичні звіти авіакомпаній, щорічні звіти міжнародних організацій: EROCONTROL, IATA, ICAO. Фактологічною та статистичною основою слугували щорічні звіти Державної служби статистики України, Державної авіаційної служби України, відповідні сайти в Internet.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 4 таблиці, 21 рисунок. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 70 найменування на шести сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ АЛЬЯНСІВ В АВІАЦІЙНІЙ СФЕРІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення категорії «авіаційні альянси»

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. У нинішніх умовах високо конкурентних ринків саме об'єднання капіталів дозволяє компаніям отримати значні переваги шляхом кооперації, завдяки якій капітал набуває все нові, більш складні форми. Ці форми еволюції капіталу і способи його об'єднання виникають через різноманіття форм зв'язків між компаніями – зростаюче число злиттів і поглинань в міжнародному бізнесі, укладення всіляких угод про співпрацю. Все це веде до розширення зон впливу, сфери економічного контролю компанії. Навіть великим ТНК стає все важче утриматися на ринку – звідси виникає потреба технологічної та торговельної експансії, залучення капіталу відразу в кілька галузей.

Переплетення інтересів і перетин цільових ринків міжнародних компаній призводить до серйозних змін у структурі світової економіки – йдуть процеси виникнення її нових суб'єктів, зростає ступінь взаємозалежності між гравцями на ринку. У цих умовах з'являється нові форми організації міжнародного бізнесу – стратегічні альянси. На їх появу вплинуло безліч факторів, але серед них можна виділити кілька ключових. По-перше, поява остаточно сформувалися глобальних ринків і різке загострення конкуренції в умовах інтенсивних процесів глобалізації. По-друге, все зростаюче значення передових технологій для отримання переваг у конкурентній боротьбі [5, с.48].

Стратегічний альянс розглядається, як об'єднання декількох компаній, що має своєю метою організацію певного виду виробництва або спільну роботу над

проектом, в ході якої компанії діляться знаннями, технологіями, ресурсами, щоб, зрештою, випередити конкурентів (або витіснити їх з ринку) або прийти до розуміння необхідності більш повної кооперації шляхом злиття або поглинання. Даний вид кооперації дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність шляхом освоєння нових технологій, виходу на нові ринки збуту продукції. Крім того, це дозволяє адаптуватися до вимог (або обходити їх) антимонопольних законодавств.

Стратегічні альянси є одним з найважливіших інструментів глобального корпоративного зростання компаній по всьому світу. Згідно багатьох американським аналітикам і дослідникам, число стратегічних альянсів в світі щорічно зростала більш ніж на чверть, починаючи з середини 1980 -х років. І, незважаючи на те, що альянси, найчастіше, «розмивають» кордону компаній, їх створення націлене на отримання конкурентних переваг в довгостроковому періоді; їх включають у глобальні стратегічні плани компаній. Найбільш інтенсивний розвиток даної форми інтеграції компаній відбувається в останні 15-20 років. Саме стратегічні альянси вважаються найбільш перспективною формою інтеграції фірм, здатної перетворитися в одне з найефективніших засіб конкурентної боротьби. До плюсів укладення альянсів можна додати те, що вони являють собою один з найшвидших і недорогих способів реалізації глобальних корпоративних стратегій.

Основні принципи діяльності стратегічних альянсів наступні.

По-перше, розвиваючись в глобальних галузях компанії, приділяють особливу увагу підтримці довгострокових зв'язків з партнерами. Вони використовують широкий набір конкретних форм та їх комбінацій, враховують логіку розвитку і зміни форм в рамках альянсу. Численна кількість альянсів виникла на основі формальних угод і надалі їх зміст збільшувався завдяки реалізації спільних проектів, укладанню ліцензійних угод, створенню спільних підприємств, обмін акціями.

По-друге, специфіка альянсів залежить від особливостей зовнішнього середовища, динаміки розвитку галузей, де оперують учасники. Так, в швидкозростаючих галузях (наприклад, сфера інформаційних технологій) спільні інтереси партнерів у стратегічних альянсах тяжіють до науково-технічних галузей. У той же час в сформованих галузях, де технології і попит прогнозуються досить добре

(автомобілебудування та авіаперевезення), спільні інтереси носять переважно або ринковий, маркетинговий, або виробничий характер.

По-третє, стратегічні альянси компаній що співпрацюють з фірмами в швидкозростаючих, високотехнологічних галузях дозволяють першим успішно виходити на нові інтегровані технологічні рішення і стимулювати процес нововведень, виконуючи тим самим важливі ринкові функції.

По-четверте, стратегічні альянси виявляються зручною формою для компаній, які не зацікавлені вкладати в партнерство всі свої ресурси, вважаючи за краще діяти сфокусовано і вибірково. Одночасно до альянсів тяжіють фірми, які не є лідерами в галузі, але займають зростаючі позиції на ринку, що об'єднують ресурси «в гонці» за галузевим лідером.

По-п'яте, одним з ключових принципів стратегічних альянсів є перенесення знань і компетенції з однієї фірми в іншу. У цьому полягає суперечливість стану керівників фірм, які розкривають своє ноу-хау партнерам – конкурентам заради досягнення більш істотних стратегічних цілей глобального розвитку і захисту від інших конкурентів [6, с.76].

Однією із класифікацій стратегічних альянсів є розподіл їх на горизонтальні, вертикальні або міжгалузеві, що є типовим для альянсів між «неконкурентами».

Горизонтальні стратегічні альянси характеризується співробітництвом між двома або кількома фірмами в тій же галузі, з метою взаємного пристосування виробників товарів, що взаємодоповнюють один одного, наприклад партнерство між Sina Corp (китайська інтернет-компанія, що володіє сервісом Sina Weibo, що є китайським аналогом Twitter, який займає більше 56% китайського ринку мікроблогів серед активних користувачів і більше 86% серед всіх зареєстрованих в країні блогерів) і Yahoo (американська корпорація, що спеціалізується на Інтернет-службах та пошукових системах), щоб запропонувати послуги он-лайн аукціону в Китаї [7, с.1289].

Вертикальні стратегічні альянси – співробітництвом між двома або кількома фірмами по вертикальному ланцюжку (суміжні ланки виробництва), з метою

оптимізації взаємозв'язків між виробниками товарів (послуг), постачальниками матеріалів, дистриб'юторами.

Міжгалузеві стратегічні альянси – це угоди компаній з різних галузей, що випускають не зв'язані загальною виробничою ланкою продукти. Використовуються для диверсифікації бізнесу, розширення виробничої діяльності за рахунок кооперації з учасником ринку в який найбільш зацікавлені.

Інша типологія розрізняє стратегічні альянси:

1. За функціями:

- інвестиційні;
- фінансові;
- виробничі;
- науково-технічні;
- комплексні, комбіновані;
- збутові.

2. За галузями:

- сфера інформаційних технологій;
- автомобілебудування;
- сфера транспортних послуг;
- фінансова сфера;
- авіаперевезення та ін.

3. За кількістю сторін:

- двосторонні;
- багатосторонні [17, с.432].

Існують також стратегічні альянси для таких типів, як спільні підприємства, стратегічні альянси з акціонерним капіталом і глобальні альянси.

Спільне підприємство – це стратегічний альянс, в якому дві або більше фірм утворюють юридично незалежну компанію, щоб поділитися деякими своїми ресурсами та можливостями для розвитку конкурентних переваг.

Стратегічний альянс із пайовою участю – це альянс, у якому дві чи більше фірм володіють різними відсотками компанії, альянс, утворений для об'єднання їхніх ресурсів і можливостей для створення конкурентної переваги.

Лише у 1990-х роках виникла можливість створення міжнародних альянсів в авіатранспортній галузі. Протягом останніх п'ятнадцяти років авіакомпанії, що динамічно розвиваються, прагнуть об'єднання в альянси. На ринку пасажирських авіаперевезень можна зустріти такі альянси, як:

1. Sky Team, учасниками якого є KLM, Air France, Air Europa, Delta, Czech Airlines та інші;
2. Star Alliance, який об'єднує такі авіакомпанії, як Austrian, Air Canada, United, Egyptair, Lufthansa та інші;
3. One World, куди входять Air Berlin, S7 Airlines, American Airlines, Mexicana, British Airways та інші;
4. Інші перевізники [20].

Об'єднання авіакомпаній в альянси створює незаперечні переваги від спільної роботи, як для самих авіакомпаній, так і для їх клієнтів в аеропортах та під час польотів. Для авіакомпаній ці переваги полягають у наступному:

- зростання доходів без зайвих операційних витрат;
- збільшення мережі, що здійснюється без додаткових інвестицій;
- зміцнення бренду авіакомпанії за рахунок застосування потужних позицій закордонних партнерів;
- збільшення комерційного завантаження своїх ліній;
- вилучення доходів від продажу квитків на напрями партнерів;
- у разі спільної діяльності зниження витрат веде за собою удосконалення послуг, що надаються клієнтам;
- зменшення витрат за допомогою отримання знижок при спільній закупівлі паливно-мастильних матеріалів (ПММ) та різних деталей.
- скорочення витрат на обслуговування пасажирів та їхнього багажу в аеропортах;

– здійснення взаємообміну нововведеннями та старим досвідом між партнерами.

Окремий список переваг існує і для клієнтів, які використовують послуги альянсу:

- безперервність здійснення подорожі (виробляються найзручніші стикування та спільне використання залів очікування);

- географія польотів значно розширюється;

- вигідні тарифи на авіап перевезення всередині альянсу;

- наявність права накопичення бонусних миль у єдиній системі авіакомпаній альянсу [60].

Міжнародна економічна інтеграція – це об’єктивний та спрямований процес зближення, взаємоприспосовування та зрощування національних господарських систем, які мають потенціал саморегулювання та саморозвитку на основі узгодженої міждержавної економіки та політики. У свою чергу, економічна інтеграція авіакомпаній розглядається нами як процес економічної взаємодії, що дозволяє досягти вищого рівня регіонального, національного та міжнародного співробітництва у комерційних авіап перевезеннях, що згодом призводить до зрощування та уніфікації систем управління. Її основна мета – підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності послуг, а також глобалізація корпоративної стратегії, що включає нарощування обсягів та вихід на нові ринки, в результаті забезпечення ефективності господарської діяльності в міжнародних масштабах.

1.2. Причини формування глобальних авіаційних альянсів

На сьогоднішній день у світі існує безліч різних авіакомпаній, як національного, так і міжнародного рівня. Деякі країни мають кілька своїх авіакомпаній, що пов’язано з бажанням людей з різних держав подорожувати, отримувати нові емоції, знайомства та знання про інші нації. Мільйони авіаподорожей здійснюються щорічно, що змушує авіакомпанії максимально покращувати своє обслуговування і на землі, і в небі. Щоб в очах свого клієнта авіакомпанія мала незаперечний успіх, їй необхідно мати та

підтримувати репутацію надійного перевізника та безперечний авторитет. Це в свою чергу і є однією з причин створення міжнародних авіаційних альянсів, які є деяким союзом авіакомпаній і фінансово залежних один від одного, і що зберігають повну автономність, для здійснення головної мети: підвищення їх конкурентоспроможності та розширення їх частки на авіатранспортному ринку.

Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані більш ефективно використання всіх видів ресурсів (насамперед науково-технічних, інвестиційних, фінансових), призводять до появи різноманітних форм вертикальних і горизонтальних об'єднань. Це не лише вертикально і горизонтально інтегровані авіатранспортні корпорації, а й стратегічні союзи [4, с. 54]. Форми економічної інтеграції авіакомпаній представлені на рис. 1.1:



Рис. 1.1. Форми економічної інтеграції на ринку авіаперевезень.

Джерело: Малаховський Ю .В. Механізми сталого розвитку міжнародних альянсів авіаційних перевізників / Ю .В. Малаховський, М. Мохамед // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. – 2020. – Вип. 5. – С. 48.

Основні переваги вертикальної інтеграції для сторін, що задіюються:

- 1) економії від масштабу (суміщення);
- 2) зниженні собівартості;
- 3) підвищення конкурентоспроможності;
- 4) зменшення загрози з боку впливових постачальників та (або) клієнтів;
- 5) вищого ступеня контролю над усім ланцюжком збільшення вартості.

Найпоширенішою її формою є об'єднання аеропорту в одну юридичну особу з місцевою авіакомпанією, що часто ускладнює відкриття нових маршрутів через цей аеропорт інших авіакомпаній. Втім, на зміну неефективної місцевої авіакомпанії нерідко приходять ефективна «зовнішня» авіакомпанія, що має значну ринкову частку, в результаті займає домінуюче становище, що, своєю чергою, відображається в «новому» монопольному тарифі [48]. До речі, ефективному поділу вертикально інтегрованих структур «аеропорт – авіакомпанія» та власне ефективній поведінці суб'єктів галузі перешкоджає низький рівень субституції аеропортів як для авіакомпаній, так і для пасажирів.

Розглянемо причини об'єднання туроператорів із авіаперевізниками. Туроператори, які залежать від стабільної пропозиції місць у літаках, постійно стикаються з конкуренцією, тому для адекватного та регулярного забезпечення необхідним продуктом намагаються взяти процес під свій контроль, тобто. стати власниками авіаперевізників. Навіть у періоди загострення конкуренції туроператори, які володіють власними авіаперевізниками та мережами роздрібних реалізаторів, залишаються у вигаді. Слід зазначити, що провідні туроператори Британії також користуються послугами інтегрованих авіакомпаній.

В даний час окремі авіаперевізники, як і цілі альянси авіакомпаній, почали укладати угоди з компаніями, які представляють наземний транспорт, зазвичай залізничний. У цьому випадку йдеться про право змішаного перевезення. Обумовленим правом є право доступу, що надається державою для використання призначеним перевізником або перевізниками іншої держави, з метою розширювати, замінювати або доповнювати повітряні перевезення шляхом використання наземних видів транспорту [6, с.77].

Горизонтальна інтеграція на авіатранспорті, за великим рахунком, продиктована швидше прагненням авіакомпаній утримати клієнтів на гостроконкурентних ринках повітряних перевезень, ніж досягти економії від масштабу виробництва. Можна виділити як відносно прості форми горизонтальної інтеграції, такі як партнерство, обмін ідентифікаційними кодами між авіакомпаніями, і складніші – формування бюджетних підрозділів, великих міжнаціональних авіакомпаній і світових альянсів. Горизонтальна інтеграція сприяє більш ефективному використанню парків повітряних суден, головним чином зниження простоїв транспортних засобів шляхом спільної їх експлуатації, дозволяє значно збільшити кількість комбінацій маршрутів, забезпечує доступ до нових збутових каналів, зокрема, розширює можливості використання глобальних комп'ютерних систем бронювання.

Однією з найефективніших форм експансії в галузь авіаційних пасажирських перевезень є франчайзинг. Франчайзинг як форму виходу на ринки особливо широко використовують іноземні авіакомпанії. Так, британська British Mediterranean Airways здійснювала експансію на український ринок під торговою маркою авіакомпанії British Airways, що цілком виправдано, так як вхід під торговою маркою великої фірми, що укорінилася, дозволяє не тільки долати вхідні бар'єри, а й мінімізувати витрати, пов'язані з входом в галузь [12, с. 144].

Основна перевага франчайзингу полягає у можливості перевізників-партнерів поєднувати свої сильні сторони, коли, наприклад, невелика авіакомпанія може поєднати свою низьку вартість перевезень із сильною торговою маркою та потужною системою розподілу великої авіакомпанії, а великий перевізник отримує можливість поширювати свій бренд на маршрути, на яких він мало здійснює перевезень.

До спільного використання кодів авіаперевізників «підштовхують»:

- 1) отримання більш вигідної позиції на дисплеях автоматизованої системи бронювання, коли рейс обробляється як рейс однієї авіакомпанії, що має більш високий пріоритет у лістингу, порівняно з перевезеннями в режимі інтерлайн;

2) формування в контексті конкуренції, що загострюється свого роду кооперативних зв'язків з іншими авіаперевізниками для підтримки, захисту та посилення своїх позицій на ринку;

3) забезпечення присутності на лініях, що не обслуговуються цією авіакомпанією, за низьких витрат на маркетинг;

4) можливість забезпечення двома авіаперевізниками економічно рентабельного спільного обслуговування лініях, де обсяги повітряного руху не виправдовують перевезення двох окремих авіакомпаній;

5) отримання більш широкого виходу на ринок, що включає пункти, перевезення до яких досі були обмежені положеннями про провізну ємність у двосторонніх угодах про повітряні сполучення [26].

Альянси авіакомпаній є відносно новим глобальним феноменом, що швидко розвивається, в авіатранспортній індустрії. Авіаційний альянс – це партнерське об'єднання авіакомпаній, що дозволяє досягти вищого рівня міжнародного співробітництва у комерційних авіаперевезеннях. Авіакомпанії всередині альянсу зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому уніфікують такі елементи, як система бронювання, бонусна програма для авіапасажирів, запроваджують спільні рейси та погоджують розклад рейсів. Угода про альянс може включати різні елементи, такі як спільне використання кодів, блокування місць, співробітництво в галузі маркетингу, ціноутворення, інвентаризації та здійснення програм для пасажирів, що часто літають, спільне використання службових приміщень та аеропортових засобів [28, с. 9]. Так виникає вищий рівень економічної інтеграції авіакомпаній. Для того, щоб потрапити до альянсу, авіакомпанії потрібно привнести максимальну кількість нових пунктів обслуговування на внутрішньому ринку, які не охоплені іншими членами альянсу. Альянси авіакомпаній, особливо транснаціональні, є наслідком реакції авіаперевізників, зокрема, на обмеження, що ними вводяться в результаті регулювання (наприклад, двостороннього порядку), що стосуються доступу до ринку, володіння та контролю, і розглядаються багатьма авіакомпаніями як ефективний засіб максимізації доходів та потоків перевезень [45, с. 186].

Вплив глобальних альянсів на комерційну діяльність авіаперевізників дуже суттєвий. Маркетингова міць глобальних альянсів, включаючи їхнє переважання в деяких вузлових аеропортах, викликає занепокоєння малих та середніх авіакомпаній у плані перспектив їх виживання і підштовхує ці авіакомпанії або до освоєння особливого сегменту ринку, або до участі в конкуренції як авіакомпаній, які здійснюють низьковитратні перевезення між конкретними пунктами [16, с. 134].

Історія світової цивільної авіації налічує понад 80 років. За ці роки галузь зазнала радикальних змін. Міжнародна конкуренція призвела до того, що з'явилися великі національні перевізники – не для монополізації внутрішнього ринку, а з метою підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Галузь авіаперевезень стала глобальною, що виявилось у формуванні альянсів авіакомпаній. Будь-яка авіакомпанія поза альянсом конкурує не з окремими перевізниками, а з альянсом загалом, з усією його мережевою, фінансовою та виробничою потужністю. Подальша глобалізація веде вже до формування міжнаціональних великих фірм за прикладом Air France – KLM.

Загалом нами виділено шість структурних рівнів інтеграційних процесів, характерних для авіаперевізників (див. Табл. 1.1), що відрізняються рівнем інтеграційної взаємодії.

Вступ до альянсу дозволяє досягти вищого рівня міжнародного співробітництва у комерційній діяльності. Основним фактором є юридична незалежність авіакомпанії всередині альянсу, але при цьому уніфікують частину своїх стандартів діяльності, що дозволяють досягти більш високих фінансових результатів: спільна маркетингова політика, що дозволяє залучати пасажирів до послуг альянсу як уніфікованої бонусної програми, узгодження розкладу та організація спільних рейсів з підвищення ефективності експлуатації повітряних суден і рентабельності рейсу, як наслідок – зменшення власних витрат.

Структурні рівні інтеграційних процесів, притаманних авіаперевізникам

Рівень	Сутність інтеграції на цьому рівні
Локальний	Фази виробничого процесу в рамках однієї мікроекономічної одиниці
	Аеропорт + авіакомпанія
Регіональний (обласний)	Комплекс взаємодіючих суб'єктів господарювання у певному регіоні всередині держави
	Аеропорт + авіакомпанія, спільне використання коду, спільне обслуговування польоту
Національний	Взаємодіючі сектори кількох регіональних комплексів у межах держави
	Туроператор + авіакомпанія, авіакомпанія + бюджетний підрозділ, спільне використання коду, спільне обслуговування польоту
Мезорегіональний	Взаємодіючі сектори регіональних комплексів у межах кількох прикордонних держав
	Авіакомпанія + бюджетний підрозділ (у прикордонній державі), франчайзинг, спільне використання коду
Макрорівень	Взаємодія національних комплексів у певному регіоні планети
	Великі міжнаціональні авіакомпанії, франчайзинг, спільне використання коду
Мегарівень	Інтеграція у масштабах глобального економічного простору
	Формування глобальних альянсів авіакомпаній, альянс авіакомпаній + компанія, що представляє інший вид транспорту

Джерело: Сидоренко К. В. Формування світового ринку авіаційних перевезень у контексті постіндустріального розвитку / К. В. Сидоренко // Проблеми організації авіаційних перевезень і застосування авіації в галузях економіки: V Міжнар. наук.-практ. конф., 24 листопада 2017 р.: тези доп. – Н., 2017. – С. 63.

Головна причина формування альянсів авіакомпаній – це одержання більшої ефективності від спільної роботи, а також скорочення витрат. Авіакомпанії у межах альянсу зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому уніфікують такі елементи, як система бронювання, бонусні програми авіакомпаній, вводять сумісні рейси та погоджують розклад рейсів. Більшість альянсів відрізняє гнучка організація з наголосом на спільний маркетинг і технічний розвиток.

В умовах глобалізації взаємодія в рамках альянсу стає не просто формою інтеграції бізнесу, а й необхідною умовою існування на ринку. Найвиразніше цей процес спостерігається у діяльності авіакомпанії, у зв'язку з їхньою роботою в рамках міжнародного ринку та конкуренцією не тільки з російськими компаніями, але й з іноземними. Так у своїй діяльності будь-яка компанія поза альянсом конкурує не з окремими компаніями, а з альянсом загалом, з усією його мережевою, фінансовою та виробничою потужністю. Так, зокрема, перевізникам консолідація дозволяє позбавитися надмірної конкуренції, оптимізувати маршрутну мережу, організаційну структуру компанії, структуру наземних служб, посилити свої позиції на ринку.

1.3. Особливості співпраці компаній в авіаційних альянсах

За останнє десятиліття, у результаті процесів лібералізації, що розпочалися ще 1970-80 рр. та дерегулювання повітряного транспорту і подальшого збільшення конкуренції серед регулярних авіаперевізників, багаторазово зросла кількість альянсів (добровільних спілок) авіапідприємств, що свідчить про адаптацію останніх до мінливих умов в авіатранспортній промисловості та про пошук нових форм співробітництва та взаємодії на тлі економічних криз, що показало свою ефективність і в даний час, у період дестабілізації систем охорони здоров'я в різних державах та масових обмежень та призупинень польотів, зокрема, внаслідок пандемії коронавірусу (до прикладу: угоду про стратегічне партнерство та код-шерінг між «Qatar Airways» та «American Airlines»).

Завдяки такому виду співпраці авіапідприємства отримують можливість збільшити свій прибуток і частку на ринку, оскільки отримують переваги з ряду

факторів: зручний розклад, покращення зв'язку та характеристик потоків повітряного руху, розширення маршрутів, що обслуговуються, зниження витрат, покращення якості обслуговування.

Нові види співпраці авіапідприємств (в т. ч. повітряні перевезення на основі проведення політики «відкритого неба») створюють нові напрями розвитку правового регулювання міжнародних авіаперевезень.

Основними міжнародними договорами у сфері міжнародних авіаперевезень (міжнародного авіатранспортного права) є [4, с. 385]:

1) Варшавська конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень, 1929 (згодом доповнена Гаазьким (1955), Гватемальським (1971) і Монреальським (1975) протоколами);

2) Чиказька конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944 р., що закріплює в тому числі основні принципи здійснення міжнародних авіаперевезень (наприклад, статті 77-79 про організації спільної експлуатації).

Два інші важливі документи, які були прийняті на конференції в Чикаго:

1) Угода про транзит при міжнародних повітряних сполученнях 1944 р. (Угода про дві свободи; 137 держав-учасниць, не беруть участь країни з великою за площею територією, наприклад, Росія, США та ін. через відсутність вигоди, в т.ч. через значні екологічні збитки);

2) Угода про міжнародний повітряний транспорт (Угода про п'ять свобод повітря) 1944 р. (не передбачає положення про справедливу конкуренцію або про регулювання обсягів перевезень або тарифів).) Монреальська конвенція 1999 р., яка на відміну від Варшавської конвенції передбачає дворівневу систему компенсації збитків незалежно від наявності провини перевізника.

3) Монреальська конвенція 1999 р., яка на відміну від Варшавської конвенції передбачає дворівневу систему компенсації збитків незалежно від наявності провини перевізника. Нові види співпраці авіапідприємств (в т. ч. повітряні перевезення на основі проведення політики «відкритого неба») створюють нові напрями розвитку правового регулювання міжнародних авіаперевезень Є багато інших документів з міжнародного повітряного права, зокрема регіональних багатосторонніх угод.

Окремо цікаво відзначити Генеральну угоду з торгівлі послугами (ГАТС) – угоду СОТ, що набула чинності в 1995 р., а також Додаток до ГАТ С з авіатранспортних послуг, що містить «три м'які права», тобто застосовується до заходів, що стосуються:

- а) ремонтне та технічне обслуговування літаків;
- б) продаж та маркетинг авіатранспортних послуг;
- в) послуги комп'ютерної системи резервування.

У сфері міжнародно-правового регулювання доступу до ринків авіаперевезень переважають двосторонні угоди про повітряний транспорт або повітряні сполучення:

1) чиказького типу (з 1944 р.) (тимчасового заходу щодо обміну маршрутами та правами на перевезення до завершення встановлення багатостороннього режиму регулювання повітряного транспорту – мета, яка не була досягнута);

2) бермудського типу I (з 1946 р.) та II (з 1977 р.) (гнучкість тарифів);

3) лібералізовані повітряні угоди (1978 р.) (характеризуються ширшим доступом до ринку, мінімальним регулюванням провізної ємності (або повною її відсутністю) та значно зменшеним державним контролем за ціноутворенням авіаперевізників);

4) «відкритого піднебіння» (з 1990-х рр.) (стійка ринкова конкуренція, мінімальне втручання держави).

ІКАО закликає держави-члени при вирішенні питань, пов'язаних з міжнародним повітряним транспортом, заохочувати взаємодію між регіональними та/або національними повноважними антимонопольними органами, включаючи питання, пов'язані зі схваленням альянсів та злиття [33].

З 1970-х років ІКАО активно розробляє типові положення для використання державами на їхній розсуд у своїх угодах про повітряне сполучення. Переслідується кілька цілей: певне узгодження змісту та формулювань деяких положень, що включаються до угод про повітряне сполучення; надання державам рекомендацій для використання у двосторонніх відносинах.

Існують дві всеосяжні типові угоди про повітряне сполучення:

- 1) для використання на двосторонньому рівні, а також на
- 2) регіональному або плюрилатеральному (багатосторонньому) рівні [60].

У двосторонніх угодах стандартно присутня стаття про комерційні операції або стаття про комерційні можливості, де вказуються права, що надаються призначеному авіаперевізнику кожної сторони для здійснення комерційної діяльності на території іншої сторони. Ці права іноді називаються як «права на ведення бізнесу» або «м'які права», у деяких випадках вони включають і корпоративні домовленості авіакомпаній, такі як угоди про спільне використання кодів або про оренду. Вони також можуть охоплювати доступ до «вікна» на посадку та зліт в аеропортах та використання автоматизованих систем бронювання.

Переваги двостороннього регулювання полягають у врівноважуванні вигод за умов лібералізації. Двостороннє регулювання міжнародного повітряного транспорту характеризується гнучкістю відповідно до політик кола країн різних обсягів і різних стадіях економічного розвитку, мають авіаперевізників різної сили та повноважень. Хоча при двосторонньому обміні правами багатьох держав дотримуються загального принципу «справедливої та рівної можливості», на практиці традиційні двосторонні угоди про повітряні сполучення засновані часто на принципі балансу вимірних вигод (обсягу перевезень або прибутку, реальних та прогнозованих), які отримують відповідні авіаперевізники кожної держави.

В даний час щодо новим і швидко розвивається глобальним феноменом в авіатранспортній індустрії є альянси авіакомпаній (тобто добровільні спілки), які пов'язані різними комерційними домовленостями про співпрацю у комерційній та виробничій діяльності. Їх перевагами є збільшення прибутку і частки над ринком, зручне розклад, поліпшення зв'язку й показників потоків повітряного руху, розширення обслуговуваних маршрутів, зниження витрат, поліпшення якості обслуговування.

Можна зустріти різні класифікації альянсів, так, виділяють дві великі групи – стратегічні та маркетингові (комерційні) альянси, а за географічним критерієм – глобальні та регіональні альянси, останні, у свою чергу поділяються на:

- 1) комерційні угоди, що охоплюють безліч маршрутів, але зазвичай з певного географічного регіону або країни (код-шеринг, спільний маркетинг та продаж,

наприклад, альянс між Malaysian Airlines і Thai Airways – маршрути в межах їхніх країн);

2) франчайзингова угода між великим перевізником і меншим регіональним або фідерним перевізником – за визначенням ІКАО передбачає надання одним авіаперевізником (індосантом) привілеїв або права використовувати різні елементи позначення його компанії іншому авіаперевізнику (індосату), наприклад, у 199 було 9 франчайзингових партнерів, 7 з яких перебували у Великобританії, а по 1 – у Данії та ПАР [62].

За класифікацією ІКАО альянси можуть бути внутрішньодержавними, регіональними, міжконтинентальними та глобальними.

Деякі автори класифікують альянси на стратегічні, глобальні та маркетингові, однак у зарубіжній літературі зазначається, що глобальними альянсами (global airline alliances – GALs) стали з часом називати три конкуруючі міжнародні стратегічні мегаальянси «Star Alliance», «oneworld» і «SkyTeam» (засновані на взаємному проникненні у капітали партнерів, до повного злиття підприємств, але рідко). Об'єднання у формі злиття чи поглинання передбачає повне об'єднання капіталів авіакомпаній.

Глобальні альянси рідко передбачають, хоч і не виключають взаємне проникнення в капітали партнерів. На відміну від стратегічних, глобальні альянси дозволяють авіакомпаніям, що зберігають повну юридичну та фінансову самостійність, об'єднатися для спільної роботи на ринку авіаперевезень та посилення конкурентних переваг перед іншими авіакомпаніями та альянсами. Створюючи глобальний альянс, авіакомпанії прагнуть зблизити свої стратегічні плани, побудувати подібні організаційні структури, створити схожі системи тарифів і знижок для заохочення пасажирів, що часто літають, однотипні концепції якості обслуговування клієнтів.

Стратегічні альянси носять довгостроковий характер і є взаємним володінням акціями партнерів або іншими формами інвестицій в іноземні авіакомпанії, зазвичай це передбачає угоду про франшизу, спільний брендинг, спільні підприємства з перевезення пасажирів і вантажів, повне злиття (прикладі: «Air France», «America

Airlines», «Lufthansa» та ін.). Але все ж таки портфельні інвестиції в капітали авіакомпаній не такі істотні, передбачається управління оперативними ресурсами.

Маркетингові альянси (також їх називають тактичні чи комерційні):

1) угода щодо «інтерлайн» («Interline Agreement» – угода про комерційну співпрацю (спільні авіалінії) / «Special Prorate Agreement» – спеціальна прорейтова угода про пропорційний розподіл доходів від продажів авіаперевезень);

2) «код-шеринг» («Code Sharing Agreement» – спільне використання кодів авіакомпаній - розподіл пропускнуої спроможності між перевізниками на конкретному рейсі, що має кодове позначення).

3) спільні підприємства («jointventures (JVs)») – спільне використання доходів або прибутку між перевізниками на міжнародних маршрутах, а саме дохід партнера або прибуток, отриманий від пасажира, не залежать від того, яка авіакомпанія надала послугу (необхідне отримання антимонопольного імунітету, можуть брати участь аеропорти та інші організації) [65].

Характеристиками даного типу альянсів часто є взаємне наземне обслуговування повітряних суден («ground handling»); бонусні програми та програми лояльності авіакомпаній («Frequent Flyer Programme»); блокування місць («block space»), тобто закупівля одним авіаперевізником певної кількості пасажирських місць або частини вантажного відсіку для виконання своїх перевезень на повітряному судні іншого авіаперевізника; координація розкладу та пропускнуої спроможності; співробітництво в галузі маркетингу та ціноутворення. Від пульної співпраці, за якої узгоджуються тарифи, діляться ємності та прибуток, сучасні стратегічні альянси відрізняються створенням взаємодоповнюючих послуг та маршрутів, що призводить до збільшення конкурентності середовища та зростання ефективності.

Зазначимо, що маркетингові альянси по суті є формою короткострокового співробітництва авіакомпаній, вигідною їм у конкретній ринковій ситуації, передбачається при цьому ефективне управління на основі портфельних інвестицій як оперативними, так і фінансовими ресурсами, які знаходяться у розпорядженні учасників альянсу. Разом про те, комерційне партнерство, зазвичай, не забороняє

альянси з конкурентами, не передбачає також спільного володіння майном та взаємних інвестицій.

З нових форм партнерства, які отримали свій розвиток зараз і безперечно будуть поширені в майбутньому, можна відзначити:

- 1) спільна експлуатація при окремих польотах партнерів;
- 2) спільна експлуатація всіх ліній партнерів;
- 3) створення авіаційного господарського об'єднання.

Щодо співпраці авіакомпаній (аеропортів), то виділяються наступні види угод: Угода про взаємні повітряні перевезення «Інтерлайн»/«Interline Agreement»; Угода про генерального агента (з продажу) – «General Sales Agency Agreement»; Комерційна угода між авіакомпанією та авіапідприємством (аеропортом); Угода про наземне обслуговування – «Standart Ground Handling Agreement»; Договір на забезпечення аеронавігаційного обслуговування; Договір на постачання авіаційного палива; Договір на метеорологічне обслуговування польотів повітряних суден.

До угод з продажу комерційних прав авіакомпаній належать: Угода про кулі; Угода про «код-шерінг»; Угода про блок місць ("Blocked Space Agreement"); Угоди про роялті та інші договори авіакомпаній; взаємодія авіакомпаній із туроператорами з продажу перевезень; Договір на повітряне перевезення: а) договір на квоту місць на регулярних авіарейсах; б) агентську угоду; в) чартер (оренда літака).

Залежно від форми співробітництва авіапідприємств та виду альянсу (стратегічний, глобальний, маркетинговий) визначаються складові економічного ефекту такого співробітництва. Так, наприклад, при маркетинговому (комерційному) альянсі не проводяться спільні роботи з маркетингу, не створюються спільні служби матеріально-технічного постачання авіакомпаній, загальний склад матеріалів та запчастин, навчально-тренувальний центр, а також не вводяться бонусні програми авіакомпаній (Frequent-flyer program » – FFP) – система знижок для пасажирів, що часто літають, на рейсах усіх авіакомпаній-членів альянсу.

Як висновки слід підкреслити, що, хоча спочатку стратегічні альянси створювалися з метою підвищення добробуту авіакомпаній рахунок зниження витрат, нині відбувається концентрація ринку, понад половину якого становить частка трьох

найбільших альянсів. Наслідками цього можуть бути перетворення невеликих авіакомпаній на фідерних перевізників для більших партнерів по альянсу, а також утворення картелів серед авіакомпаній, внаслідок чого скоротяться вигоди для пасажирів, а головна причина дерегулювання авіапідприємств втратить своє значення. Проте за умов жорсткої конкуренції однієї авіакомпанії не впоратися, тому щоб отримати свою частку в міжнародних авіаперевезеннях, необхідно приєднатися до того чи іншого альянсу, що свідчить про явну тенденцію до глобалізації повітряного транспорту.

Висновки до розділу 1

Традиційними формами альянсів в авіаційній сфері в останні роки є стратегічні, глобальні та маркетингові альянси, а також партнерство з інтерлайну, пулам та більш глибокі партнерства з спільної експлуатації авіаліній та створення спільних підприємств і об'єднань, які є найвищу форму партнерства, оскільки у створенні можуть брати участь як авіакомпанії, а й аеропорти та інші організації.

Значне покращення якості продукту та всебічне поліпшення сервісу, що надається, за рахунок використання додаткових можливостей розкладу партнера, кожний авіаційний альянс має свої стандарти якості, які мають дотримуватись всі учасники, та авіакомпанії які тільки розглядають вступ у певний альянс, мають здійснити переоцінку своєї якості та сервісу для майбутнього приєднання.

Загострення конкуренції виступає каталізатором інтеграційних процесів, починаючи від вертикальної інтеграції «аеропорт – авіакомпанія» і закінчуючи стратегічними альянсами міжнародному рівні. Авіакомпанії продовжують укладати код-шерингові угоди, купувати збанкрутілих авіаперевізників, вступати в альянси.

У разі глобалізації взаємодія у межах альянсу стає непросто формою інтеграції бізнесу, а й необхідною умовою існування над ринком. Будь-яка авіакомпанія поза альянсом конкурує не з окремими перевізниками, а з альянсом загалом, з усією його мережевою, фінансовою та виробничою потужністю.

Консолідація дозволяє авіаперевізникам позбавитися надмірної конкуренції, оптимізувати маршрутну мережу, організаційну структуру компанії, структуру наземних служб, посилити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

2.1. Стан розвитку глобального авіаційного альянсу Star Alliance під впливом COVID-19

Співпраця авіакомпаній у глобальних авіаційних альянсах – це процес глобалізації, який з кожним роком залучає до співпраці все більше компаній. Авіакомпанії можуть вступати в декілька альянсів одночасно, маючи таким чином базову угоду з одним альянсом, а також бути повноправним членом іншого союзу, але якщо компанія має авіаперевезення з основним альянсом, це можна поєднати з комерційною та маркетинговою співпрацею. На даний момент найпопулярнішими у світі є три глобальних авіаційних альянси – Star Alliance, SkyTeam і Oneworld.

22 травня 2022 року Star Alliance святкує 25-річницю діяльності на світовому авіаційному ринку. Так, ще в 1997 році п'ять авіакомпаній з Америки, Європи та Азії заснували Star Alliance як перший глобальний авіаційний альянс [69].

Сьогодні до складу Star Alliance входять 26 авіакомпаній, кожна з яких має власну культуру та стиль обслуговування. Члени Альянсу об'єднуються в більш ніж 50 глобальних центрах, щоб запропонувати плавні з'єднання через провідну світову мережу авіасполучень.

Керуюча компанія, що базується у Франкфурті, Німеччині та Сінгапурі, координує проекти та діяльність Star Alliance, які включають розміщення в аеропортах, цифрову інфраструктуру, інтеграцію постійних пасажирів, проекти спільних бізнес-залів та інші послуги для покращення досвіду подорожей.

Star Alliance управляє найбільш диверсифікованим ринком (див. Рис. 2.1).

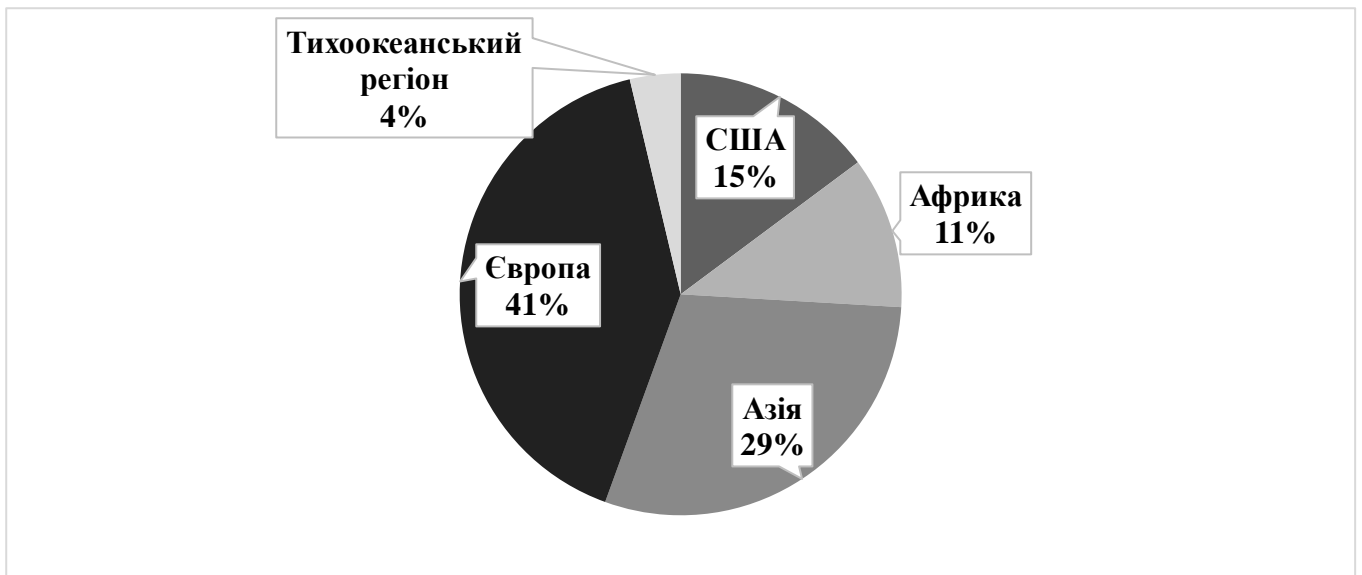


Рис. 2.1. Питома вага Star Alliance у світі по регіонах, 2021 рік, (у відсотках).

Примітка. Побудовано автором за Statista, 2020. Airline Alliances - Statistics and Facts. [online] Hamburg, Germany. Available at:<<https://www.statista.com/topics/4207/airline-alliances/>>

Місія компанії – «керувати лідерством в управлінні портфелем продуктів і послуг альянсу за допомогою скоординованого процесу». На своєму веб-сайті Star Alliance повідомляє: «Кожна авіакомпанія зберігає свій індивідуальний стиль та культурну ідентичність, привносячи в альянс багатство різноманітності та мультикультуралізму. У той же час кожна авіакомпанія спільно дотримується найвищих стандартів безпеки та обслуговування клієнтів» [69].

Діяльність цього альянсу пов'язана зі з'єднанням, співробітництвом та координацією – створенням та управлінням продуктами та послугами, які об'єднують сили компаній та роблять польоти для клієнтів авіакомпаній-учасниць максимально комфортними та плавними. Досягти цього допомагають такі ініціативи, як пошук авіакомпаній-членів в аеропортах, залучення комунікаційних команд для більш безперебійного транспортування, спільне використання засобів, аналіз розкладів рейсів та впровадження інноваційних технологій. Star Alliance також дотримується Цілей сталого розвитку ООН і зосереджується на чотирьох сферах: споживання енергії, управління відходами, відповідальне постачання та соціальна відповідальність.

Star Alliance має наступні напрямки співпраці своїх членів.

Програма для постійних пасажирів – інтеграція програм лояльності клієнтів, що дозволяє пасажиром будь-якої авіакомпанії використовувати накопичені милі на рейсах інших авіакомпаній альянсу з таким же рівнем обслуговування (за винятком найдешевших класів);

- преміальні клієнти альянсу мають доступ до всіх залів аеропорту членів альянсу;
- розклади альянсу максимально гармонізовані, щоб транзитні пасажирів авіакомпаній альянсу витрачали на пересадки хоча б час;
- особливі умови для кругосвітніх та подібних подорожей членів альянсу, знижки при замовленні таких індивідуальних рейсів;
- гармонізоване обслуговування клієнтів, обмін досвідом між авіакомпаніями альянсу;
- співробітництво у розвитку інформаційних технологій [44].

IATA та Star Alliance також відновили співпрацю для перевірки проїзних документів та забезпечення комфорту пасажирів. У рамках церемонії підписання на 75-й щорічній загальній зустрічі IATA в Сеулі Star Alliance та IATA домовилися, що Timatic AutoCheck IATA продовжуватиме надавати автоматичну перевірку документів (ADC) для перевізників-членів Star Alliance.

IATA Timatic AutoCheck дозволяє клієнтам Star Alliance проходити реєстрацію на стійці аеропорту або онлайн, щоб підтвердити, що їхні проїзні документи дійсні та заповнені протягом усієї поїздки, включаючи будь-який транзитний пункт перед поїздкою. Така співпраця вигідна для обох сторін, спрощує систему реєстрації та економить час пасажирів [33].

Пасажири можуть заробляти статусні милі за всіма регулярними програмами пасажирських авіакомпаній Star Alliance за допомогою лише однієї звичайної пасажирської картки та отримати срібний або золотий статус Star Alliance. Найвищі рівні в кожній програмі регулярних польотів авіакомпанії збігаються з двома однаково визнаними рівнями статусу Star Alliance Silver і Star Alliance Gold. Ці два рівні статусу дозволяють вам користуватися спеціальними привілеями та привілеями клієнтів Star Alliance.

Загалом найбільший дохід від своєї діяльності отримує глобальний авіаційний альянс Star Alliance. За даними, які щорічно публікуються на сайті цього альянсу, можна відстежити динаміку його прибутковості та оцінити фактори, що на неї впливають. Так, з 2016 по 2018 рік альянс мав позитивну динаміку доходів, але в 2019 році отримав 179,04 млрд доларів. дол., що становить 34,16 млрд дол. США менше, ніж у 2018 році, а за підсумками 2020 року цей показник знизився ще на 62,7% в порівнянні з 2019 роком, склавши 75,204 млрд.дол.США (рис. 2.2.):

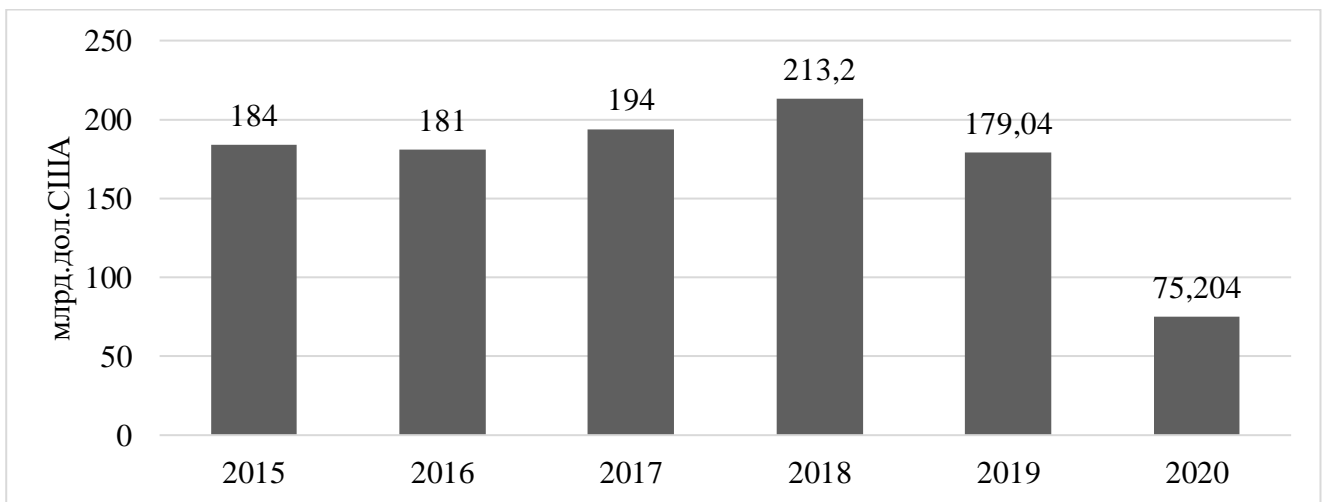


Рис. 2.2. Прибуток Star Alliance, млрд. дол. США.

Примітка. Розраховано автором за власними дослідженнями та за даними Star Alliance [44; 69]

Серед ключових успіхів і майбутніх пропозицій, на основі яких Star Alliance продовжує впроваджувати інновації, є:

- 1) запровадження нової моделі партнерства, яка зміцнює лідерство в мережі;
- 2) буде оголошено про створення першої в галузі спільної кредитної картки на регіональному ринку, яка запропонує постійним клієнтам авіакомпаній-членів можливість заробляти милі та бали за рахунок витрат;
- 3) спільно прийняли заяву про сталість із перевізниками-членами, щоб домогтися досягнення галузевої мети – нульових викидів вуглецю та подальших спільних зусиль щодо декарбонізації;

4) Star Alliance Biometrics, запущений у 2020 році, тепер доступний у чотирьох великих аеропортах – Франкфурті, Мюнхені та Відні – з Гамбургом, доданим у квітні 2022 року;

5) розширення послуги цифрового з'єднання для розширення центрів зв'язку Star Alliance для надання допомоги пасажиром у великих аеропортах та авіакомпаніях, які їх обслуговують. Наразі ця послуга доступна в лондонському Хітроу і незабаром розшириться до ключового європейського центру;

6) прогресивна здатність резервувати місця та відстежувати місцезнаходження багажу на рейсах із спільним кодом та поїздках кількох перевізників через цифрові канали перевізників-членів;

7) відзначений нагородами лаунж Star Alliance в Лос-Анджелесі та інші лаунжі преміум-класу в Амстердамі, Римі, Ріо-де-Жанейро, Буенос-Айресі та Парижі, з новими опціями платного доступу, які поступово впроваджуються;

8) зір та онлайн-вкуп балів і миль для нагородних авіарейсів і покращень у двадцяти шести перевізниках-членах.

До Star Alliance входять такі 26 авіакомпанії, як: Aegean Airlines, Air Canada, Air China, All Nippon Airways, Air India, Air New Zealand, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss International Airlines, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines [44]. Результати діяльності кожної з цих авіакомпаній-учасниць відрізняються, але їх об'єднує те, що вони є членами глобального авіаційного альянсу Star Alliance.

Star Alliance є провідним світовим авіаційним альянсом у всіх відношеннях. Щороку його бізнес розширюється, щоб отримувати більший дохід, що дозволяє йому розширювати флот альянсу та збільшувати перевезення, а також кількість країн, які приймають літаки альянсу. З моменту свого заснування Star Alliance завжди був в авангарді своїх конкурентів (Oneworld і SkyTeam), активно просуваючись за рахунок науково-технічних досягнень, і таким чином покращуючи та доповнюючи програми лояльності для постійних клієнтів, залучаючи тим самим більше пасажирів. З

динамікою розвитку показників ефективності Star Alliance можна ознайомитися в таблиці нижче (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Показники Star Alliance 2015-2020 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість пасажирів (млн.)	641,1	689,98	725,51	727	762,27	300,13
Щоденні вильоти	18500	18450	18400	18800	19000	18800
Кількість працівників	432603	446093	431040	460238	431500	423210
Кількість країн, що обслуговуються	192	190	191	192	195	193
Кількість аеропортів, що обслуговуються	1330	1300	1300	1330	1300	1300
Кількість повітряних суден	4657	4633	4764	4657	5013	4919

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

Що стосується п'яти авіакомпаній-засновниць Star Alliance, серед яких Lufthansa, Air Canada, Scandinavian Airlines, THAI Airways і United Airlines, необхідно детально розглянути кожну з них і вивчити динаміку їх розвитку та прибутковості як лідерів цього альянсу.

Загалом Lufthansa обслуговує 18 внутрішніх та 222 міжнародних напрямки в 78 країнах. У 2019 році авіакомпанія перевезла 145,2 мільйона пасажирів, але в 2020 році цей показник знизився. На кінець 2020 року флот альянсу Lufthansa складався з 757 літаків. Середній вік літаків у флоті становив 12,5 року (попередній рік –12,1).

У 2020 році дохід Lufthansa впав до 13,6 млрд євро (попередній рік: 36,4 млрд євро) (див. Рис. 2.3). Незважаючи на швидке та значне зниження витрат, Lufthansa Group мала повідомити про скоригований прибуток у розмірі мінус 5,5 мільярдів євро (у минулому році: прибуток у розмірі 2,0 мільярда євро). Скоригована норма прибутку склала мінус 40,1% (у минулому році: плюс 5,6%) [44].

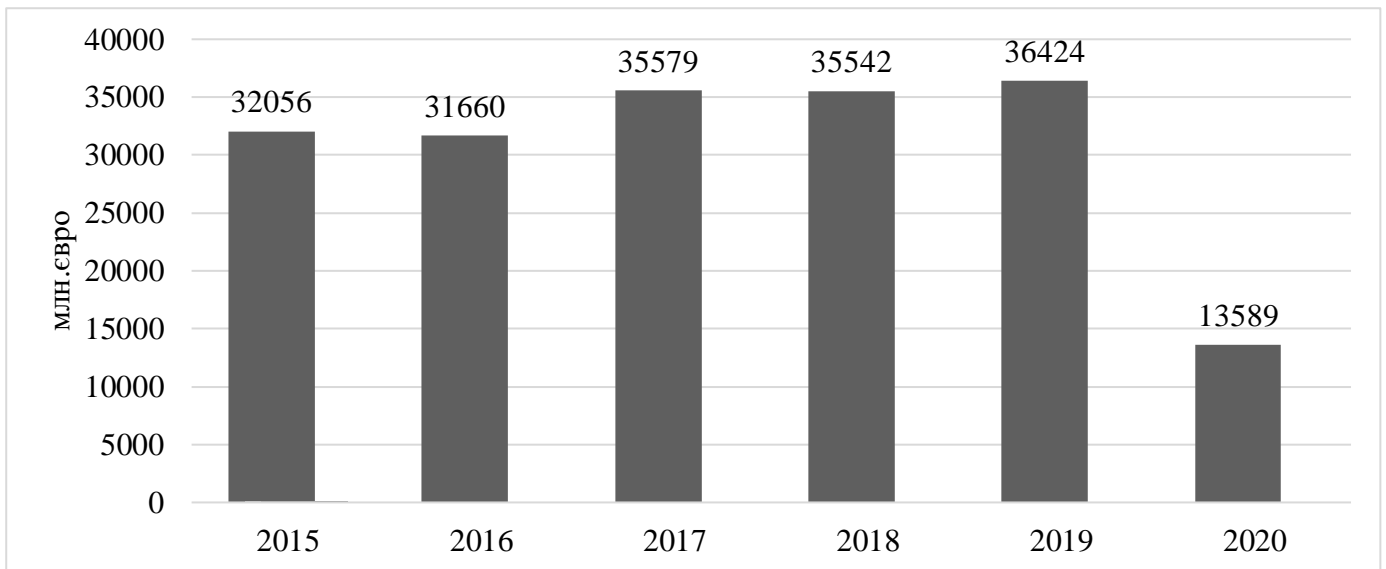


Рис. 2.3. Прибуток Lufthansa AG, млн. євро.

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

Star Alliance – Air Canada є найбільшою авіакомпанією Канади та найбільшим постачальником регулярних пасажирських послуг на канадському ринку, на транскордонних ринках Канади та США, а також на міжнародному ринку.

Загальний дохід цієї авіакомпанії склав 5,833 млрд доларів. США в 2020 році, і відповідно знизився на 13,298 млрд дол. США або 70% порівняно з 2019 роком (рис. 2.4.):

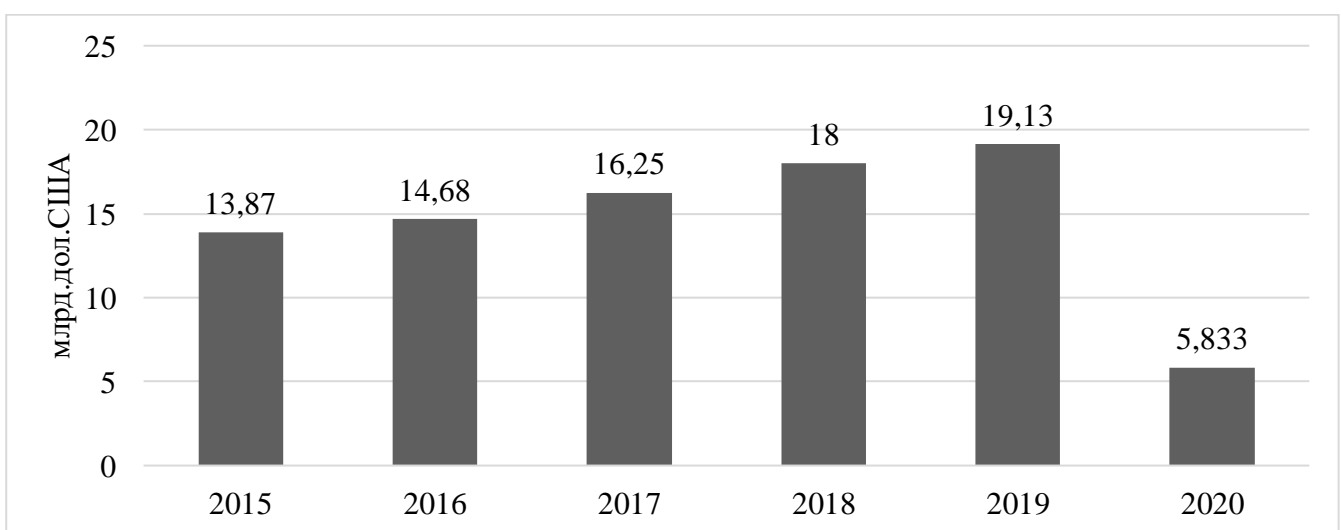


Рис. 2.4. Прибуток Air Canada, млрд. дол. США

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

Штаб-квартира Air Canada знаходиться в районі Сен-Лоран у Монреалі, Квебек, Канада. Заснована в 1937 році, авіакомпанія забезпечує регулярні та чартерні рейси для пасажирів і вантажів у 207 напрямків по всьому світу. У 2019 році Air Canada перевезла рекордні 51,5 мільйона пасажирів.

Третім співзасновником Star Alliance є Scandinavian Airlines, яка є сертифікованою 3-зірковою авіакомпанією за якість обслуговування в аеропорту та на борту. SAS пропонує найбільшу кількість вильотів і пропонує привабливу пропозицію для людей, які часто подорожують до та з Скандинавії. SAS щодня виконувала понад 800 регулярних рейсів у 2018 фінансовому році, загалом понад 30 мільйонів пасажирів подорожували до 125 напрямків SAS та чартерними рейсами в Європі, США та Азії. Флот цієї авіакомпанії налічує 158 літаків.

Річний дохід Scandinavian Airlines впав на 55% до 20,5 млрд шведських крон (2,4 млрд доларів США) через глобальну пандемію COVID-19. Зменшення доходів було частково компенсовано зниженням витрат на 37% завдяки нижчим змінним витратам і комплексній програмі зниження витрат (рис. 2.5):

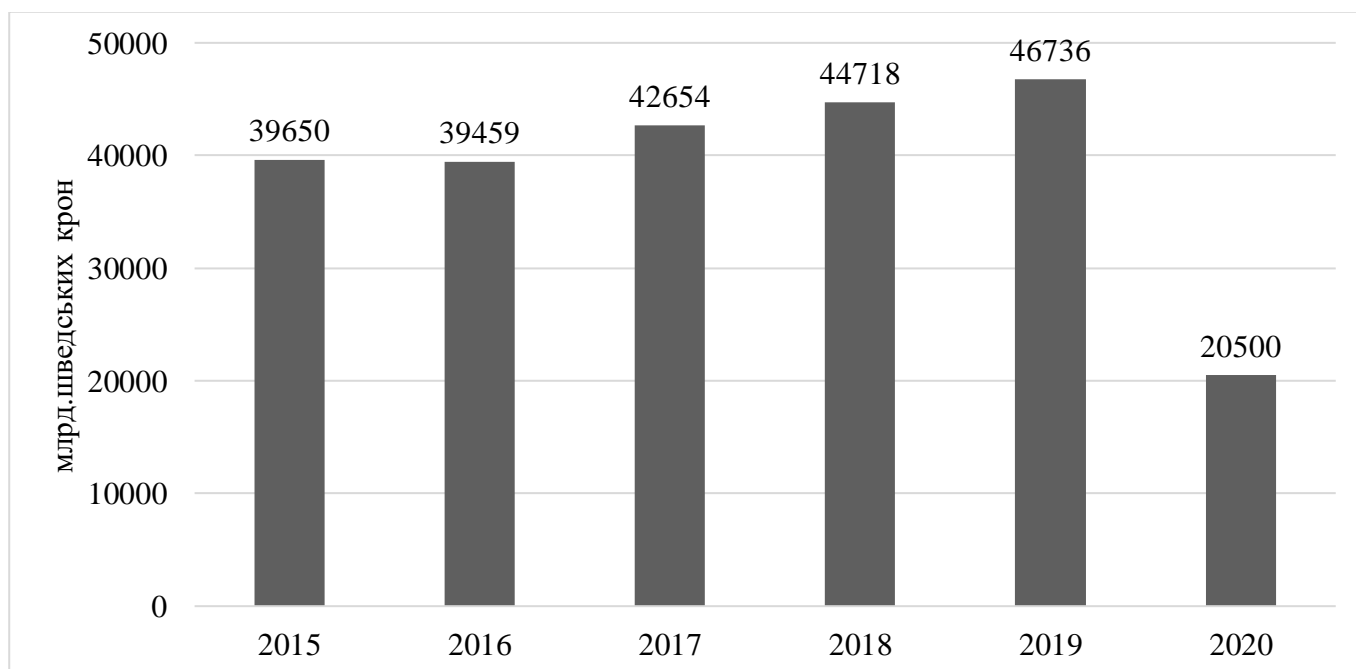


Рис. 2.5. Прибуток Scandinavian Airlines, млрд. швед. крон

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

Членство в Star Alliance надає SAS доступ до глобальної мережі великого радіусу дії та безперебійне підключення. На додаток до авіаперевезень, SAS пропонує наземне обслуговування, технічне обслуговування та послуги авіаперевезення вантажів.

Четвертим співзасновником Star Alliance є THAI Airways, національний перевізник Королівства Таїланд. Заснована в 1960 році, THAI виконує в середньому 1095 рейсів туди й назад на внутрішніх, регіональних та міжконтинентальних маршрутах. Філософія THAI полягає в тому, щоб надавати повний спектр послуг пасажирам преміум-класу, зберігаючи при цьому найвищі стандарти обслуговування відпочиваючих, на які припадає понад 80% загального доходу компанії від пасажирських перевезень. Станом на 2019 рік флот авіакомпанії налічував 99 літаків, які перевозили 19,42 мільйона пасажирів. Щодо доходів компанії, то вони поступово збільшувалися з 2015 року, але в 2020 році значно зменшилися (рис. 2.6.):

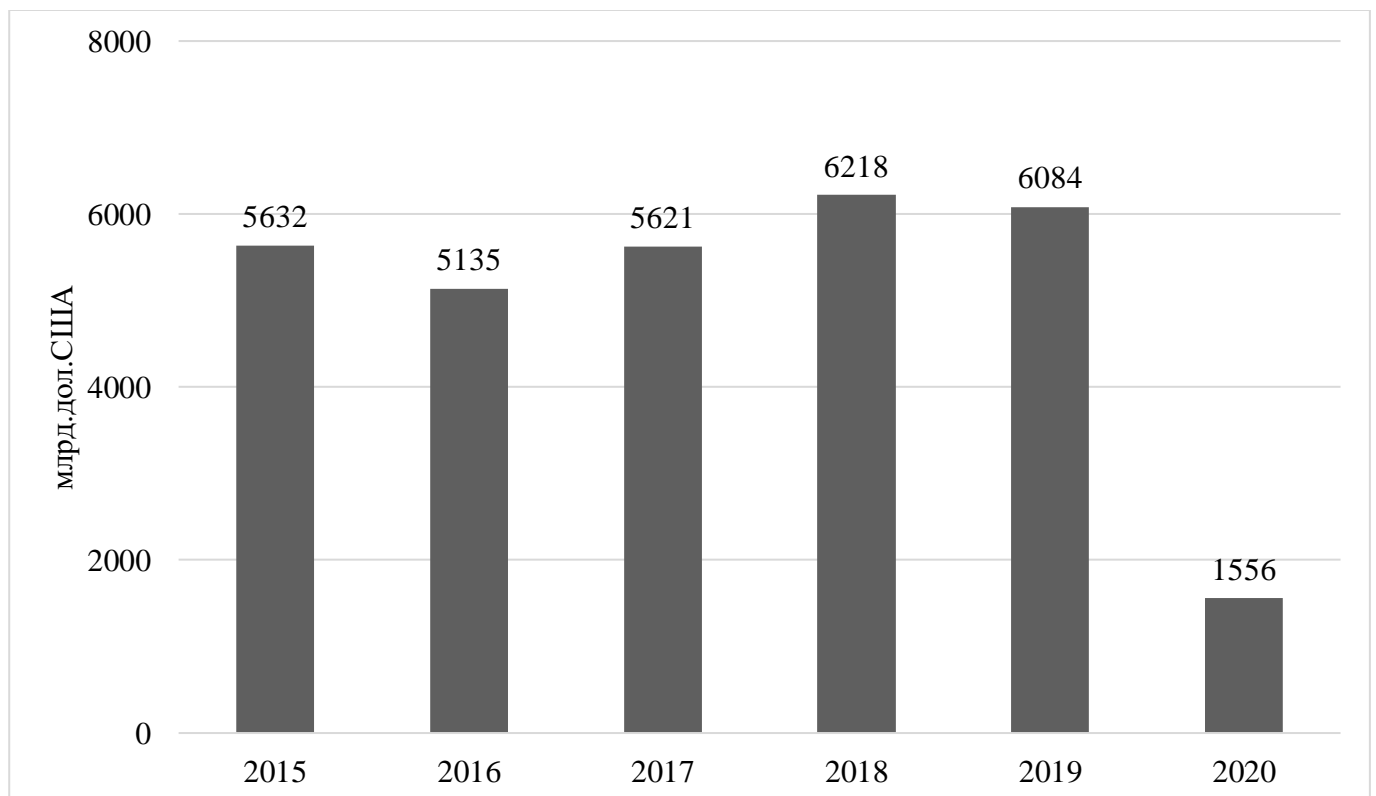


Рис. 2.6. Прибуток THAI Airways, млрд. дол. США

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

П'ятим співзасновником авіаційного альянсу є United Airlines, провідна пасажирська і вантажна авіакомпанія, що здійснює понад 4900 щоденних рейсів у понад 360 аеропортів. У 2019 році компанія змінила назву на United Airlines Holdings, Inc. На внутрішні рейси (США та Канада) припадає понад 60% світового доходу United Airline, на Атлантичний – понад 15%, на Тихоокеанський – понад 10%, на Латинську Америка – близько 10%. Штаб-квартира United Airlines знаходиться в Чикаго, штат Іллінойс. У 2019 році компанія перевезла 162 мільйони пасажирів у 74 країнах [36].

Річний дохід United Airlines Holdings Inc за 2020 рік склав 15,355 мільярда доларів. доларів США, що на 64,5% менше, ніж у 2019 році (43,259 млрд доларів США), що на 4,74% більше, ніж у 2018 році (41,303 млрд доларів США), що на 9,31% більше, ніж у 2017 році (рис. 2.7.):

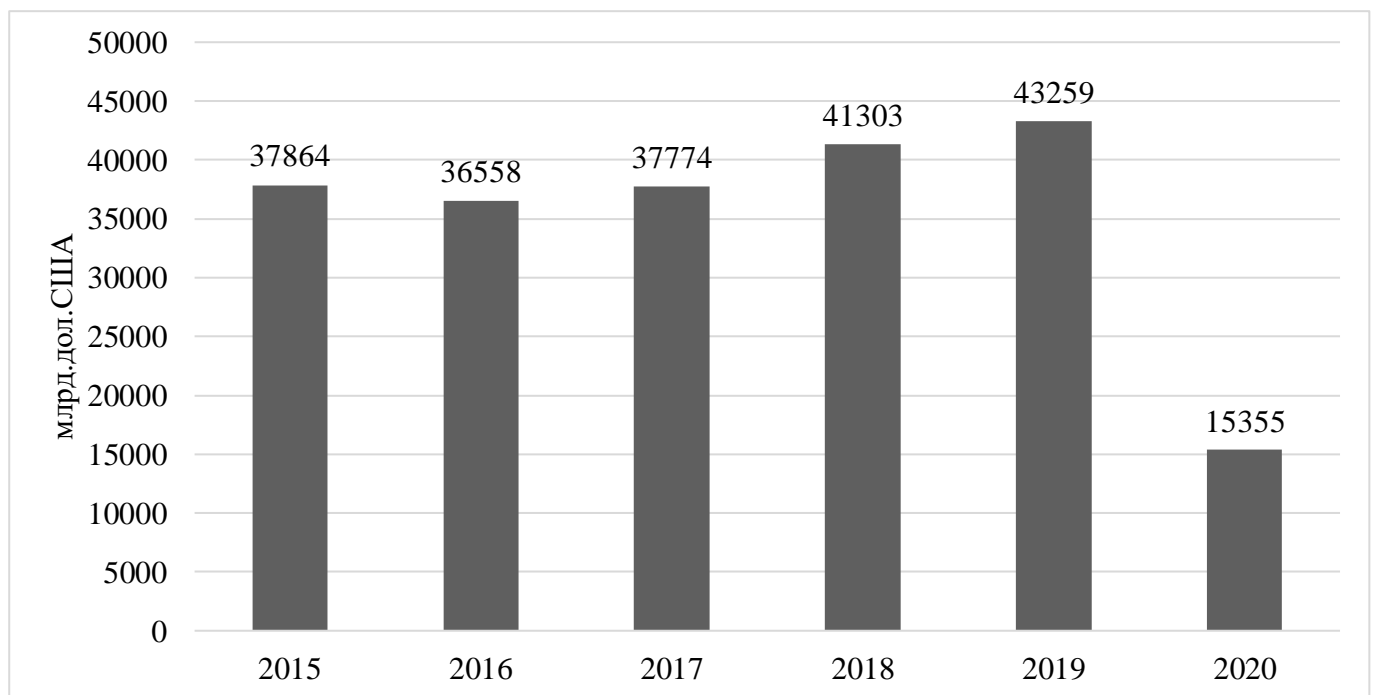


Рис. 2.7. Прибуток United Airlines Holdings Inc, млрд. дол. США.

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

Проаналізувавши доходи п'яти авіакомпаній-засновників глобального авіаційного альянсу Star Alliance, ми можемо порівняти кількість пасажирів, перевезених цими авіакомпаніями за 2015-2020 роки. Відповідно, найбільший

пасажиropотік припадає на Scandinavian Airlines, яка щорічно перевозить 290-300 мільйонів пасажирів. Ця авіакомпанія є лідером не тільки досліджуваного авіаційного альянсу, а й у світі. На другому місці за пасажиропотоком знаходиться United Airlines, пасажиропотік якого щороку досягав 140-160 млн пасажирів. Третє місце займає Lufthansa, яка щорічно обслуговує в середньому 125 мільйонів пасажирів. Щорічно пасажиропотік Air Canada досяг 45 мільйонів пасажирів. Для цієї авіакомпанії, яка була близька до банкрутства в 2004 році, ці показники є відмінним стимулом для розвитку та вдосконалення. Остання авіакомпанія, яка підлягає опитуванню, – THAI Airways, яка в середньому перевозить 19 мільйонів пасажирів, але пандемія COVID-19 внесла корективи в розвиток компанії. Наразі вона на межі банкрутства. Загалом усі компанії-члени альянсу мають позитивну статистику до 2020 року (рис. 2.8.):

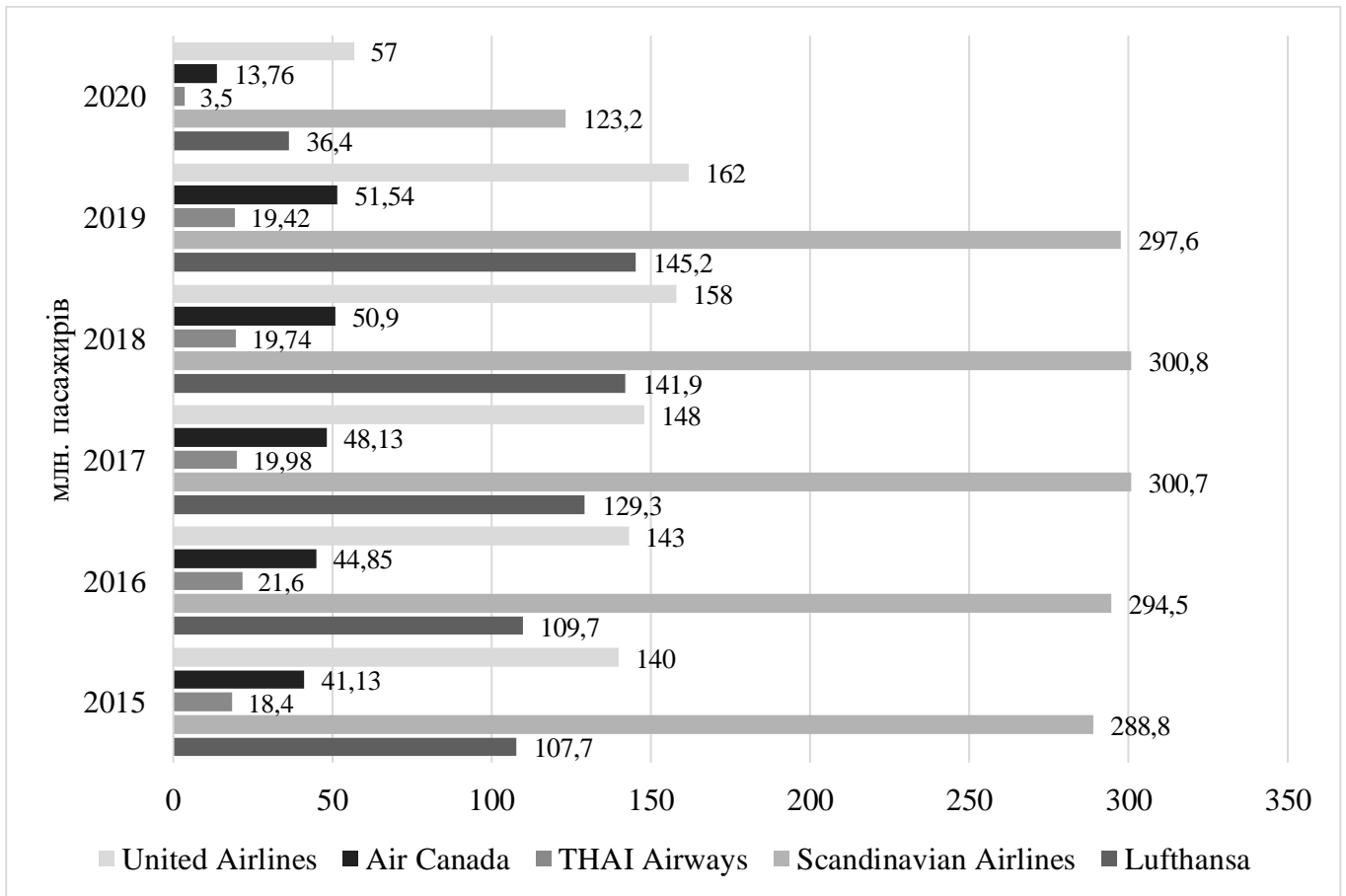


Рис. 2.8. Обсяги пасажирообороту окремих авіакомпаній, млн. чол.

Примітка. Розраховано автором за даними Star Alliance [44].

Сьогодні авіаційний альянс обслуговує понад 762,27 мільйона пасажирів на рік і має сучасний об'єднаний парк з понад 5013 літаків, що пропонує 19 000 щоденних рейсів у понад 1300 аеропортів у 195 країнах.

2.2. Особливості функціонування SkyTeam та авіакомпаній, що до нього входять

Глобальні авіаційні альянси є невід'ємною частиною розвитку авіаційної галузі та впливають на глобальні економічні процеси. Серед трьох таких альянсів SkyTeam займає друге місце за розміром. У ньому європейські, американські та азіатські партнери спільно здійснюють польоти на основі угод «код-шерінг». Вони мають на меті зміцнити свої позиції на світовому ринку і, у разі економічного спаду, зберегти свою присутність на територіях, які обслуговує альянс. За несприятливих умов саме співпраця компаній дозволяє пом'якшити вплив зовнішніх факторів.

У світі з процесами глобалізації ефективність діяльності компаній безпосередньо залежить від продукції, яку пропонують перевізники для перевезення пасажирів і вантажів. З цією метою в 2000 році Air France, Aeromexico, Delta і Korean Air об'єднали зусилля, щоб створити альянс SkyTeam. Штаб-квартира Альянсу знаходиться в Амстердамі, Нідерланди. Сьогодні 20 авіакомпаній цього авіаційного альянсу дозволяють пасажирам краще подорожувати по всьому світу. Будь то особиста чи ділова подорож, міжнародні пасажири користуються більшою гнучкістю та легкістю вибору під час планування та подорожі з командою Sky Team.

Щоб стати офіційним членом SkyTeam, авіакомпанії спочатку повинні відповідати суворим стандартам безпеки, якості, IT та обслуговування клієнтів. Більше 100 вимог щодо членства охоплюють різні сфери. Серед цих умов реєстрація IOSA є найважливішою; доступ до лаунжу; визнання еліти.

За останнє десятиліття SkyTeam більш ніж утричі збільшила кількість своїх членів, подвоїла кількість рейсів та пунктів призначення, що дозволяє пасажирам літати у всьому світі. Розширення альянсу сприяє розвитку на глобальному рівні. Профспілка планує і надалі розширювати свою діяльність та покращувати послуги та

товари в майбутньому під девізом: «Caring more about you» («Ми дбаємо про вас більше») [64].

З 2000 року глобальний авіаційний альянс постійно розвивається та розширюється. Щодня відбувається понад 15 445 000 рейсів у більш ніж 1 036 пунктів призначення у 170 країнах світу. Кількість перевезених пасажирів у 2019 році становила 676 млн осіб (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Динаміка показників діяльності SkyTeam за 2015-2020 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість пасажирів (млн.)	612	665,4	730	730	676	279,57
Щоденні вильоти	16323	17343	16609	17000	15445	15445
Кількість працівників	481691	483257	475269	468253	475100	
Кількість країн, що обслуговуються	177	177	177	170	170	170
Кількість повітряних суден	3054	3946	4137	4435	4453	4453

Примітка. Розраховано за даними SkyTeam [43].

SkyTeam має два рівні переваги для часто літаючих пасажирів: Elite та Elite Plus. Пасажири SkyTeam Elite можуть користуватися стійками реєстрації та пріоритетною посадкою, отримувати пріоритетні списки очікування, мати доступ до більшої кількості місць і навіть перевозити більше багажу.

Члени SkyTeam Elite Plus отримують, на додаток до всього перерахованого вище, доступ до лаунжів SkyTeam незалежно від класу, в якому вони подорожують. Вони також мають право на пріоритетні смуги імміграції, безпеки та транспортування, вони отримують повні гарантовані бронювання на розпродані рейси. При бронюванні щонайменше за 24 години до відправлення, пріоритет у пунктах пересадки, на міграційних і захисних смугах та їх багажі надається пріоритетом при виїзді.

Загалом SkyTeam займає 19% світового ринку авіаперевезень. Skyteam фокусується на ринку Азії та Європи (загальна частка: 80%), а не на Тихоокеанському

регіоні. Якщо розглядати частку авіап перевезень цього альянсу у світі, то можна побачити, що SkyTeam зосереджує свою діяльність в Азії (45%), другим активним регіоном діяльності є Європа (35%) [43]. Найменші частки в авіап перевезеннях авіакомпаніями-учасниками цього альянсу займають США та Африка (рис. 2.9.):

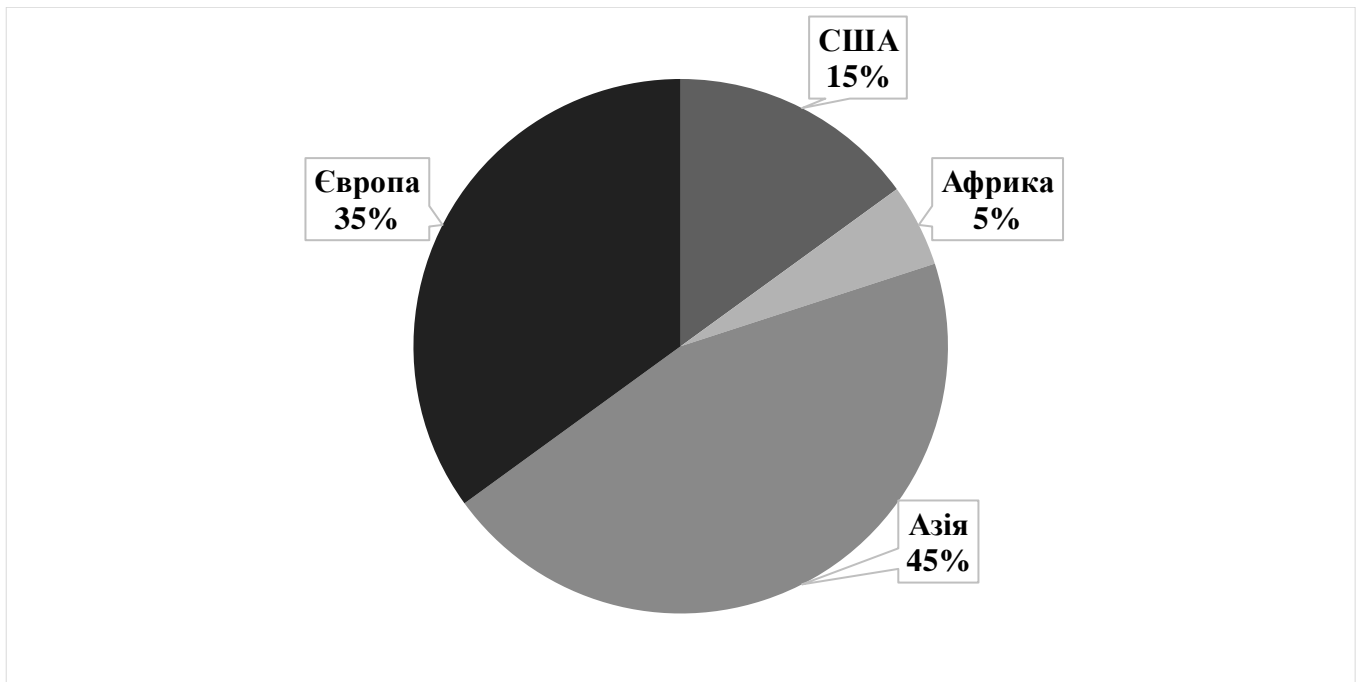


Рис.2.9. Питома вага SkyTeam у 2020 році по регіонам світу, %

Примітка. Розраховано за даними SkyTeam [43].

За 2019 рік дані про доходи альянсу не оприлюднювали, але аналізуючи фактори, що виникли з появою пандемії наприкінці 2019 - початку 2020 року, можна припустити, що прибуток значно зменшився, оскільки постраждала галузь авіап перевезень. за цими обставинами і навіть три глобальні авіації. альянси були змушені звернутися до національних урядів і Міжнародної асоціації повітряного транспорту, щоб дозволити їм працювати в звичайному режимі, тим самим зменшуючи ризики різкого зниження доходів.

Авіакомпанії-члени глобального авіаційного альянсу SkyTeam: Aeroflot, Aerolineas-Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Eastern Аеропорти, Саудівська Аравія, TAROM Airport Company, Vietnam

Airlines, XIAMEN AIR. Ефективність кожної з цих авіакомпаній становить загальну ефективність авіаційного альянсу SkyTeam (див. Табл. 2.3).

Що стосується доходів світового авіаційного альянсу SkyTeam, то з 2015 року він зріс нерівномірно. Цей альянс активно впроваджує нові технології та інвестує в розвиток авіакомпаній-членів. Завдяки широкому ринку надання власних послуг учасники альянсу можуть розширювати маршрутну мережу та кількість рейсів, що сприяє збільшенню доходів альянсу. За останні шість років, за даними альянсу, у 2017 році був найбільший дохід – 156 млрд. дол. США, з наступного року цей показник знизився і в 2020 році був найменшим – 69,649 млрд. дол. США, що на 54,1 % менше докоронавірусного 2019 року (рис. 2.10.):

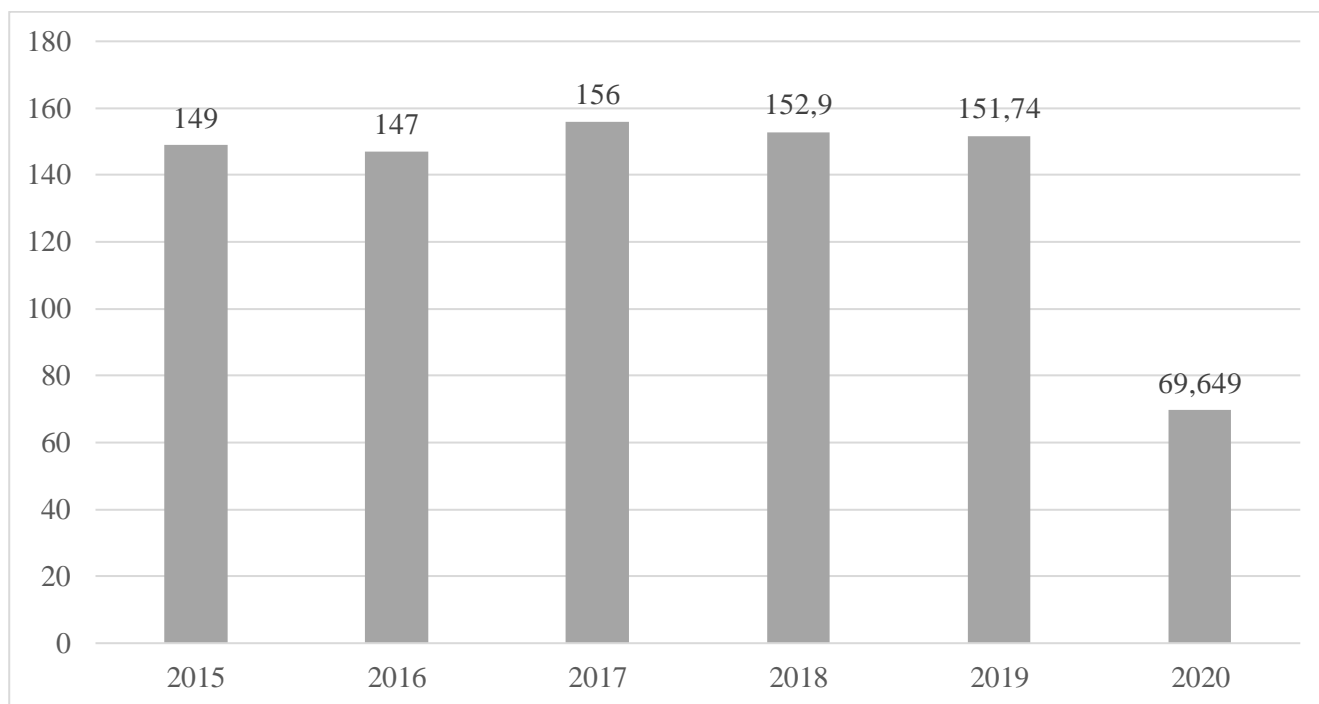


Рис.2.10. Прибуток SkyTeam, млрд. дол. США.

Примітка. Побудовано за даними SkyTeam [43].

Delta Air Lines незмінно займає високі позиції щодо задоволеності клієнтів. Крім обслуговування міст у Сполучених Штатах та Канаді, авіакомпанія з'єднує більшу частину Південної Америки та Європи через свій головний хаб в аеропорту Хартсфілд, Джексон, Атланта.

Показники авіакомпаній-учасниць SkyTeam за 2019 та 2020 роки

Авіакомпанія	Країна походження	Перевезено пасажирів, млн.чол./рік		Розмір флоту		Кількість країн, куди літає		Дохід	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Aeroflot*	Москва (Росія)	60,7	-	359	-	57	-	5,28 млрд. руб	-
Aerolineas-Argentinas	Буенос-Айрес (Аргентина)	13	12,9	56	82	16	13	1,33 млрд. дол.	2,0 млрд. дол.
Aeromexico	Мехіко (Мексика)	20,6	21,8	77	121	21	24	3,45 млрд. дол.	70,3 мекс.песо
Air Europa	Льюкмайорі (Іспанія)	13,1	11,8	56	59	32	24	2,1 млрд.євро	2,1 млрд.євро
Alitalia	Фьюмічіно (Італія)	21,3	н/д	100	н/д	46	н/д	3,65 млрд. дол.	н/д
Air France	Париж (Франція)	105	101,4	305	302	95	91	27 млрд.євро	26,5 млрд.євро
China Airlines	Тайвань	15,6	15,6	88	88	29	29	21,2 млрд. дол.	150,2 млрд. дол.
China Eastern Airlines	Шанхай (Китай)	113	112,9	640	640	37	36	110 млрд. юань	106,73 млрд. юань
Czech Airlines	Прага (Чехія)	3,2	2,6	13	14	25	21	3,77 млрд. дол.	0,339 млрд. дол.
Delta Air Lines	Атланта (США)	191	190	800	800	52	52	42 млрд. дол.	41,3 млрд. дол.
Garuda Indonesia	Тангеранг (Індонезія)	31,8	19,6	210	142	14	12	4,57 млрд. дол.	3,3 млрд. дол.
ITA Airways	Рим (Італія)		н/д	53	52	18	17	н/д	н/д
Kenya Airways	Найробі (Кенія)	5,1	4,8	36	41	41	44	1,2 млрд. дол.	0,94 млрд. дол.
KLM	Амстелвен (Нідерланди)	35,1	32,7	229	204	73	73	11 млрд. євро	10,3 млрд.євро
Korean Air	Сеул (Корея)	27	26,8	170	169		44	13 тис. вон	12,6 тис.вон
Middle East Airlines	Бейрут (Ліван)	4	3,1	23	23	24	18	1,6 млрд. фунт.стерл.	1,1 млрд. фунт.стерл.
Saudia	Джидда (Сауд.Аравія)	17	17	144	170	38	39	3,2 млрд. дол.	н/д
TAROM	Отопень (Румунія)	2,5	2,8	25	25	22	25	1,4 млрд. дол.	0,31 млрд. дол.
Vietnam Airlines	Ханой (В'єтнам)	23	22	100	98	18	17	4,39 млрд. дол.	4,35 млрд. дол.
XIAMEN AIR	Сямень (КНР)	39,87	29,83	169	173	18	16	5,2 млрд. дол.	3,19 млрд. дол.

*Aeroflot - з 27 квітня 2022 року вийшов з альянсу SkyTeam.

Примітка. Складено за даними SkyTeam [43].

На висококонкурентному європейському ринку внутрішньоєвропейські рейси зі сходу на захід виконуються такими авіакомпаніями, як KLM, Air France, Alitalia та Аерофлот. Невеликі перевізники Czech Airlines і Romanian Tarom заповнюють прогалини в Центральній Європі.

Африку обслуговують Air France та KLM, які перевозять пасажирів до Східної, Західної та Південної Африки. Містки, що обслуговуються, включають Ломе (Того), Аккру (Гана), Фрітаун (Сьєрра-Леоне) на заході. На сході Дар-ес-Салам, Кіліманджаро та Найробі добре пов'язані з Європою через KLM. В Африці Kenya Airways з'єднує мандрівників через свою штаб-квартиру Найробі.

Хоча охоплення Африки є величезним кроком для альянсу, що вивчається, глобальний авіаційний альянс Star Alliance як конкурент покриває більшу частину Африки через EgyptAir, Ethiopian Airlines і South African Airways.

Найбільшими перевагами SkyTeam є її найбільші члени: Delta Air Lines, Air France-KLM та China Eastern. Саме з цими великими авіакомпаніями альянс може працювати в більшості країн світу і пропонувати відносно прості сполучення через відповідні центри. Розташування цих авіакомпаній також дозволяє їм обслуговувати більшість заможного населення світу. Тому динаміку їх доходів та показники пасажиропотоку слід розглянути більш детально.

Delta Air Lines – американська авіакомпанія зі штаб-квартирою в Атланті. Delta є найбільшою авіакомпанією в світі за трьома критеріями (розмір флоту, пасажиропотік і кількість напрямків), з мережею маршрутів, що охоплюють Північну Америку, Південну Америку, Європу, Азію, Африку, Близький Схід і Карибський басейн. У 2009 році Delta відкрила рейси до Австралії (між Лос-Анджелесом і Сіднеєм), що зробило її єдиним перевізником США, що з'єднує всі континенти світу, крім Антарктиди [39].

Delta разом зі своїми дочірніми компаніями здійснює польоти в більш ніж 300 напрямків у 50 країнах на п'яти континентах, що робить її найбільшим у світі авіаперевізником на трансатлантичних маршрутах. Авіакомпанія щорічно обслуговує понад 200 мільйонів клієнтів і пропонує понад 15 000 щоденних рейсів [39].

Авіакомпанія отримала 47 млрд. дол. Дохід США у 2019 році збільшився на 3 мільярди доларів порівняно з попереднім роком. При цьому «Дельта» зберегла прибуток галузі на рівні понад 110% [34]. Для компанії, яка в 2005-2007 роках була наближена до банкрутства, була наведена позитивна статистика і перебування на позиції лідера з надання послуг авіап перевезення є відмінною тенденцією розвитку (рис. 2.11.):

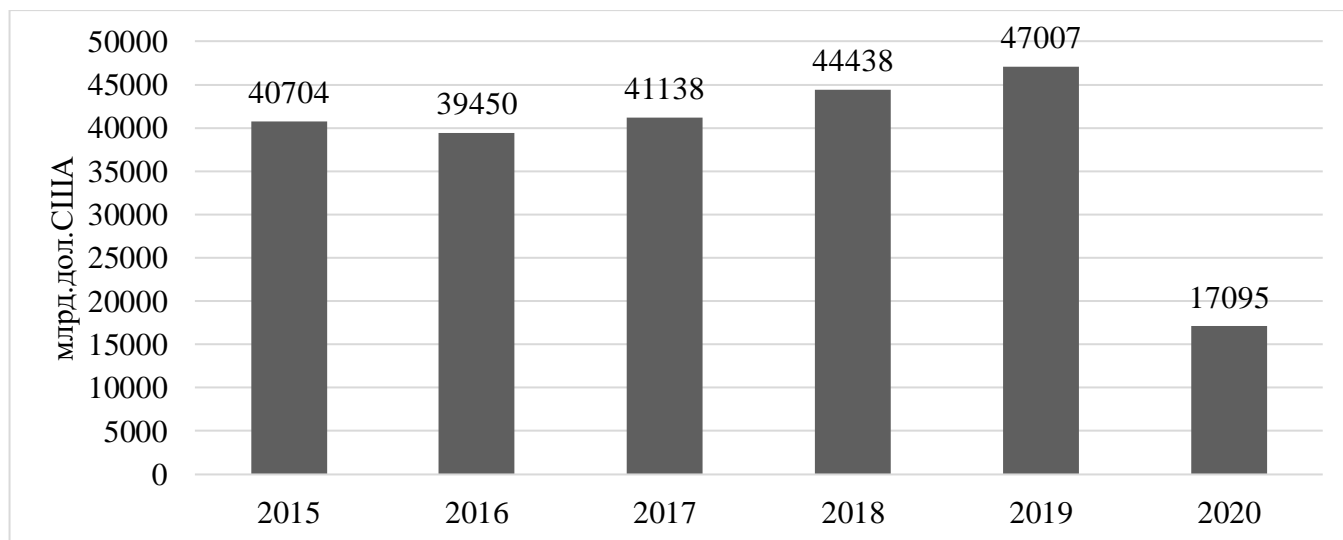


Рис. 2.11. Зміна прибутку Delta Air Lines, млрд. дол. США.

Примітка. Побудовано за даними Delta Air Lines [39].

У березні 2020 року Delta призупинила всі рейси до материкової Європи на 30 днів і скоротила 40% своїх потужностей, зменшивши дохід компанії з 47 млрд. дол. до 17,1 млрд. дол. США. Сполучені Штати в 2019 році склали 17,1 млрд. дол. США.

Air France-KLM є провідною міжнародною авіакомпанією Європи. Штаб-квартира розташована в аеропорту Шарль де Голль, недалеко від Парижа. Авіакомпанія є найбільшою в світі за доходом і третьою в світі за кількістю пасажиро-кілометрів і розміром пасажирського флоту. Він пропонує своїм клієнтам доступ до мережі з понад 250 напрямків через Air France, KLM Royal Dutch Airlines і Transavia. З парком з 554 літаків і 104 мільйонами пасажирів, перевезених у 2019 році, Air France-KLM виконує до 2300 рейсів щодня, в основному зі своїх центрів Париж-

Шарль-де-Голль та Амстердам-Схіпхол. Його програма лояльності Flying Blue є однією з лідерів у Європі з понад 15 мільйонами учасників [37].

Дохід Air France-KLM за 2019 рік впав до 30,5 мільярдів доларів. США. У 2020 році дохід авіакомпанії в 2020 році склав 12,7 мільярда доларів. США, що більше ніж на 50% менше, ніж у попередньому році (рис. 2.12):

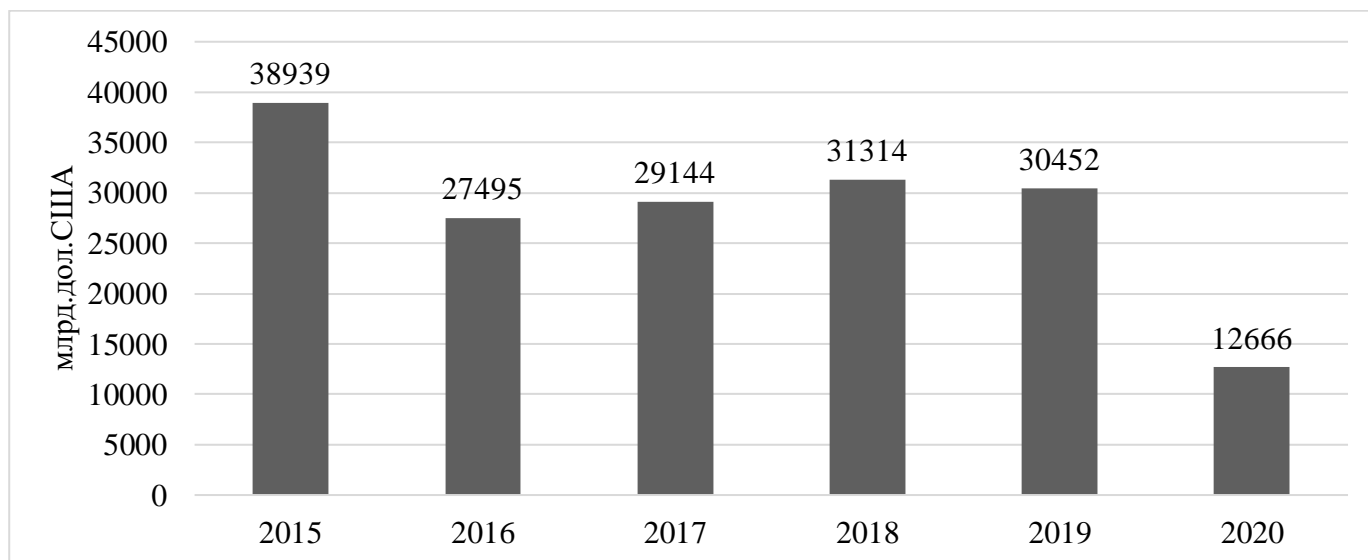


Рис.2.12. Зміна прибутку Air France-KLM, млрд. дол. США.

Примітка. Побудовано за даними Air France-KLM [37].

China Eastern Airlines Corporation Limited, також відома як China Eastern, має штаб-квартиру в Шанхаї. Авіакомпанія є другим найбільшим перевізником у Китаї за кількістю пасажирів після China Southern Airlines. China Eastern і її дочірня компанія Shanghai Airlines стали 14-м членом SkyTeam 21 червня 2011 року. Річний пасажирообіг СЕА перевищує 130 мільйонів, займаючи 10-е місце серед авіакомпаній світу. Учасники Eastern Miles можуть користуватися правами на членство в 19 авіакомпаніях-членах SkyTeam і понад 790 VIP-залах аеропортів по всьому світу. СЕА керує сучасним флотом з понад 730 літаків, одним з наймолодших у великих авіакомпаніях світу. Щорічно він обслуговує понад 130 мільйонів пасажирів [35].

Дохід China Eastern зріс до 18,5 мільярдів доларів. США в 2019 році з 17,4 млрд дол. США роком раніше через збільшення доходів від пасажирських, вантажних і

поштових перевезень. У 2020 році дохід авіакомпанії впав до 8,5 мільярдів доларів. США, оскільки обсяг пасажирських перевезень зменшився на 52% (рис. 2.13.):

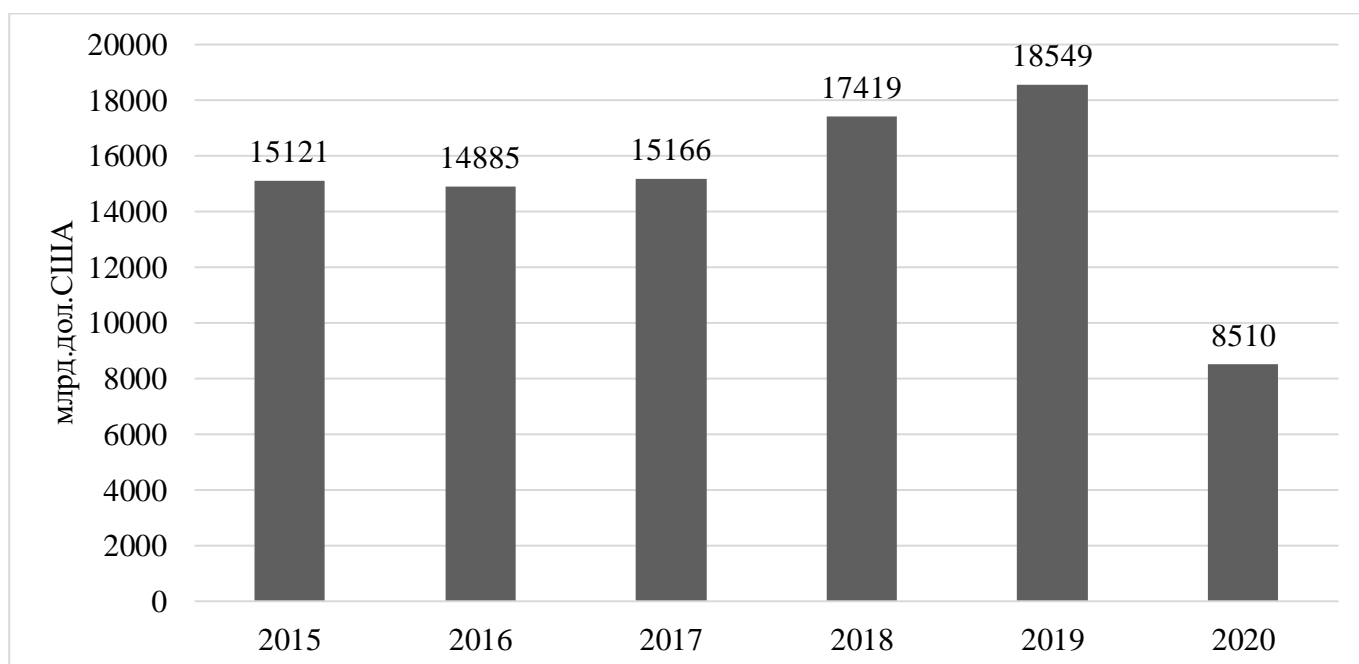


Рис.2.13. Зміна прибутку China Eastern, млрд. дол. США.

Примітка. Побудовано за даними China Eastern [35].

Саме ці три компанії є лідерами за охопленням пасажирів та наданням послуг у глобальному авіаційному альянсі SkyTeam. Попит на авіаперевезення збільшується за рахунок пропозицій програми лояльності для постійних клієнтів і широкого охоплення напрямків для перельотів по всьому світу. З кожним роком флоти цих авіакомпаній розширюються, щоб розширити маршрути та збільшити рейси, а, відповідно, підвищити рівень пасажиропотоку.

Лідером серед авіаперевезень цих трьох компаній є Delta Air Lines. На другому місці China Eastern стабільно і не втрачає своїх позицій (див. Рис. 2.14.). Air France-KLM робить більший акцент на збільшенні доходу, який вона успішно підтримувала протягом останніх п'яти років. Але в 2020 році всі авіакомпанії відчули скорочення пасажиропотоку через пандемію COVID-19, хоча намагаються зберегти лідируючі позиції та продовжують надавати більший асортимент послуг і товарів, залучаючи пасажирів.

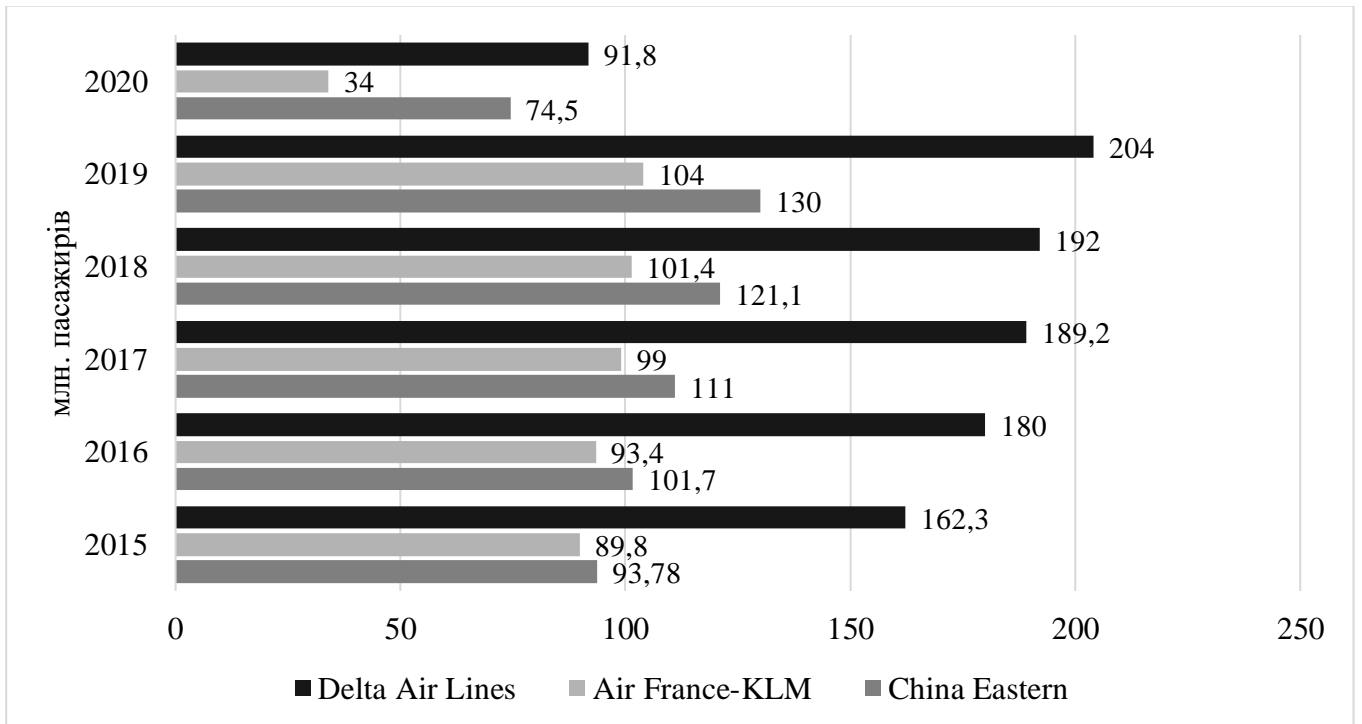


Рис. 2.14. Пасажирообіг трьох основних авіакомпаній альянсу SkyTeam, млн. чол.
Примітка. Побудовано за даними SkyTeam [43].

Так, глобальний авіаційний альянс SkyTeam був створений у 2000 році, як Airlines як Air France, Aeromexico, Delta і Korean Air. Сьогодні він складається з 19 авіакомпаній-учасниць. Попереду останнє десятиліття GAA SkyTeam має більше ніж тридцяти його членство, подвоюючи кількість рейсів і напрямків, що дозволяє надавати пасажиром рейси по всьому світу. Як для приєднання до глобальної aviation alliance SkyTeam, since 2015 it has increased unevenly. За шість років, відповідно до сьогоднішнього, в 2017 році був великий борг – 156 млн. дол. США.

З 2000 року глобальний авіаційний альянс постійно розвивається та розширюється. Кожного дня виконується понад 15445 тисяч рейсів до більш ніж 1036 пунктів призначення в 170 країнах світу. Якщо розглядати частку авіаційних перевезень даного альянсу у світі, то можна побачити, що SkyTeam концентрує свою діяльність у Азії (45%), другим активним регіоном діяльності є Європа (35%). США та Африка займають найменші частки у авіаційних перевезеннях авіакомпаніями-учасницями даного альянсу.

2.3. Аналіз діяльності учасників світового альянсу Oneworld під впливом коронавірусної пандемії

Глобальні авіаційні альянси почали активно розвиватися з 1997 р. (з моменту створення Star Alliance), потім у 1998 р. з'явився такий альянс, як Oneworld, а третім альянсом SkyTeam став у 2000 р. Ці кооперації авіакомпаній займають значну частину світового авіаперевезення, збільшуються підвищення ефективності надання послуг та зниження рівня конкуренції між авіакомпаніями. Що стосується альянсу Oneworld, то він має повну мережу маршрутів в Австралії та Південній Америці.

Oneworld – альянс авіакомпаній, заснований 1 лютого 1999 року авіакомпаніями American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific і Qantas. Штаб-квартира альянсу знаходиться в Нью-Йорку та включає 14 авіакомпаній-членів: American Airlines, British Airways, Alaska Airlines, Cathay Pacific Airways, Finnair, Iberia, Japan Airlines, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Air Maroc, Royal Jordanian, S7 Airlines та SriLankan Airlines (Додаток В). Fiji Airways як партнер Oneworld Connect.

Починаючи з 2000 року повсякденними справами Альянсу займається спеціальна управлінська команда на чолі з Керуючим партнером (One World Management Company), який підпорядковується Раді Альянсу, до якої входять керівники всіх авіакомпаній-членів альянсу. Разом ці авіакомпанії: обслуговують 1000 аеропортів у 170 країнах з 13 000 вильотів на день; перевозити майже 500 мільйонів пасажирів на рік з парком з 3300 літаків [42].

Найбільшими партнерами Oneworld в Азії є Japan Airlines, у Північній Америці – American Airlines, у Європі – British Airway. Oneworld Alliance володіє повною мережею маршрутів в Австралії та Південній Америці. У п'яти основних частинах світового ринку авіаперевезень (Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР), Північна Америка, Латинська Америка та Карибський басейн, Близький Схід) цей альянс розмістив 24 базові аеропорти. На регіональному рівні Oneworld здійснює 42,9% своїх авіаперевезень в Азію, 28,6% в Європу, 21,4% в США і 7,1% в Тихий океан (рис. 2.15):

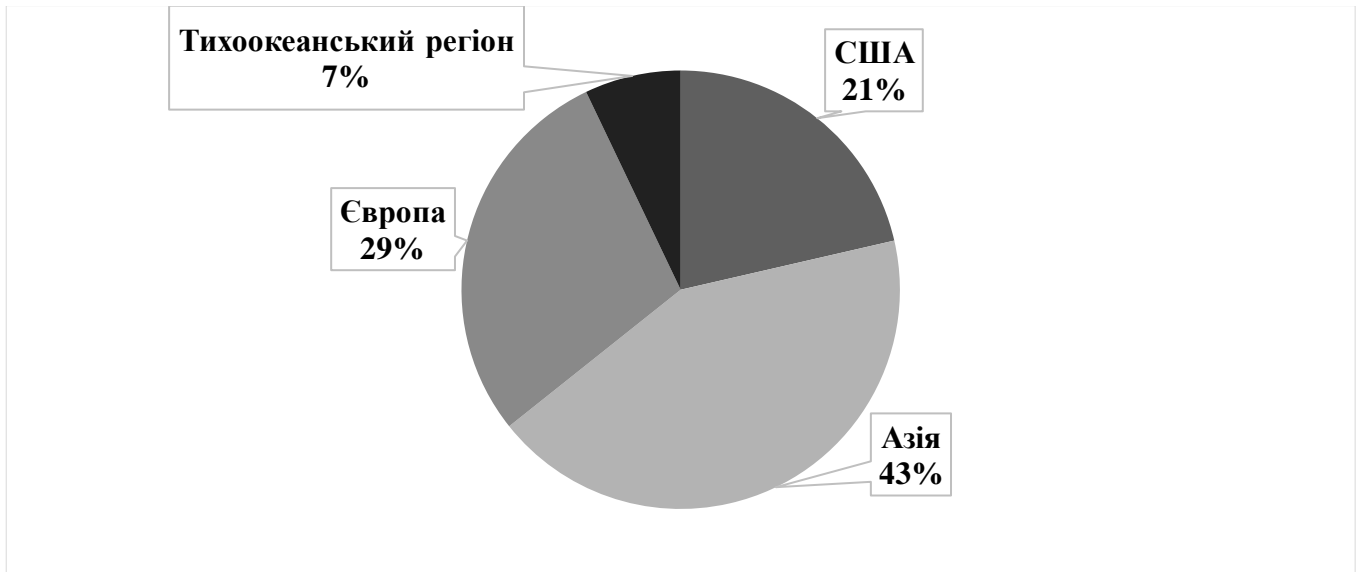


Рис.2.15.Питома вага Oneworld по регіонах світу в обсягах пасажироперевезень, 2020 рік, %.

Примітка. Побудовано за даними Oneworld [42].

Щодо доходів цього глобального авіаційного альянсу, то з 2015 року він коливався в межах 137-142,4 млрд дол. США.

Прибуток був найвищим у 2018 році, поки що виручка поступово знижувалася через нестабільну кількість учасників альянсу та зниження попиту на послуги авіакомпаній-членів, які за цей період зазнали значних втрат у своїй діяльності. Тобто спостерігалася нестабільна динаміка формування доходів альянсу, на що вплинула кількість пасажирів та розвиток авіакомпаній-членів.

Що стосується 2019 року, то виручка знизилася, а враховуючи ситуацію з пандемією COVID-19 у світі у 2020 та 2021 роках, вона зменшується через скорочення авіаперевезень (див. Рис. 2.16.):

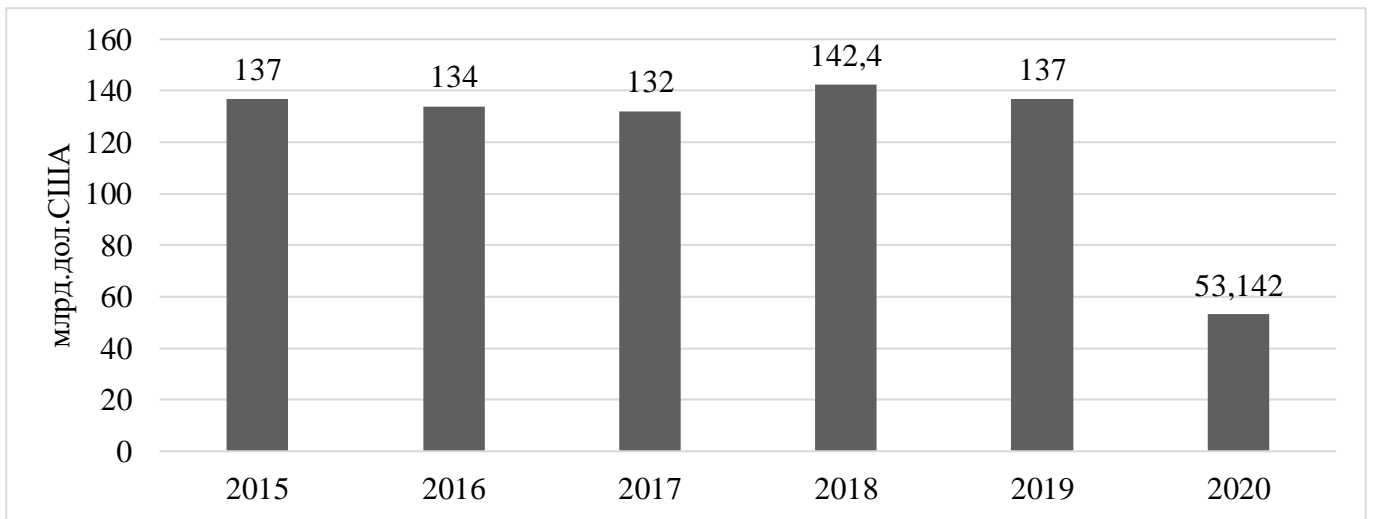


Рис. 2.16. Зміна прибутку Oneworld, млрд. дол. США, 2015-2020 рр.,
млрд .дол. США.

Примітка. Побудовано за даними Oneworld [42].

Програма лояльності для постійних клієнтів цього альянсу надає багато переваг для пасажирів, незалежно від того, якою авіакомпанією чи класом Oneworld вони літають і поділена на три рівні:

- Ruby: статус початкового рівня (доступ до пріоритетної реєстрації бізнес-класу; доступ до бажаних/попередньо зарезервованих місць (де є); пріоритет у списках очікування та очікуванні (де є));

- Sapphire: статус середнього рівня (усі переваги Ruby плюс пріоритетна посадка, безпроблемний багаж і реєстрація клієнтів до кінцевого пункту призначення, можливість заробляти та використовувати винагороди/балли статусу за часті рейси на кваліфікаційних рейсах; доступ до понад 650 залів відпочинку в аеропорту при міжнародній подорожі; до пріоритетної посадки збільшено норму провезення додаткового багажу та його пріоритетну обробку);

- Emerald: найвищий статус (усі переваги Sapphire плюс доступ до деяких VIP-залів у ключових аеропортах) [38].

Після розгляду альянсу в цілому необхідно проаналізувати діяльність його найбільших і найуспішніших авіакомпаній-членів, представлених у різних частинах світу. Ці авіакомпанії включають Japan Airlines, American Airlines та British Airway. Цей аналіз необхідний для оцінки рівня активності лідерів глобального авіаційного

альянсу Oneworld. Це дозволить побачити динаміку доходів компаній та порівняти пасажиропотік кожної з них у 2015-2020 роках.

Першою з цих авіакомпаній, яку слід розглянути, є American Airlines, яка була створена в 1930 році шляхом об'єднання більш ніж вісімдесяти менших авіакомпаній. Її штаб-квартира розташована у Форт-Верті, штат Техас (США). Станом на вересень 2020 року American Airlines здійснює рейси до 95 внутрішніх та 95 міжнародних напрямків у 55 країнах на п'яти континентах. Станом на лютий 2021 року American Airlines керує найбільшим комерційним флотом у світі з 888 літаками як Boeing, так і Airbus. Навіть в умовах пандемії компанія не припиняє розширювати власний автопарк [36].

Дохід American Airlines поступово збільшувався протягом 2019 року, завдяки підвищеному попиту на авіаперевезення, посиленню маркетингових кампаній і стабільності цін на квитки. У 2020 році відбулося різке зниження на понад 60% порівняно з 2019 роком (див. Рис. 2.17.). Це сталося через обмеження глобальних авіаперевезень та призупинення польотів через COVID-19, але навіть із великими збитками компанія не скорочує свої сили та флот і самостійно справляється з наслідками.

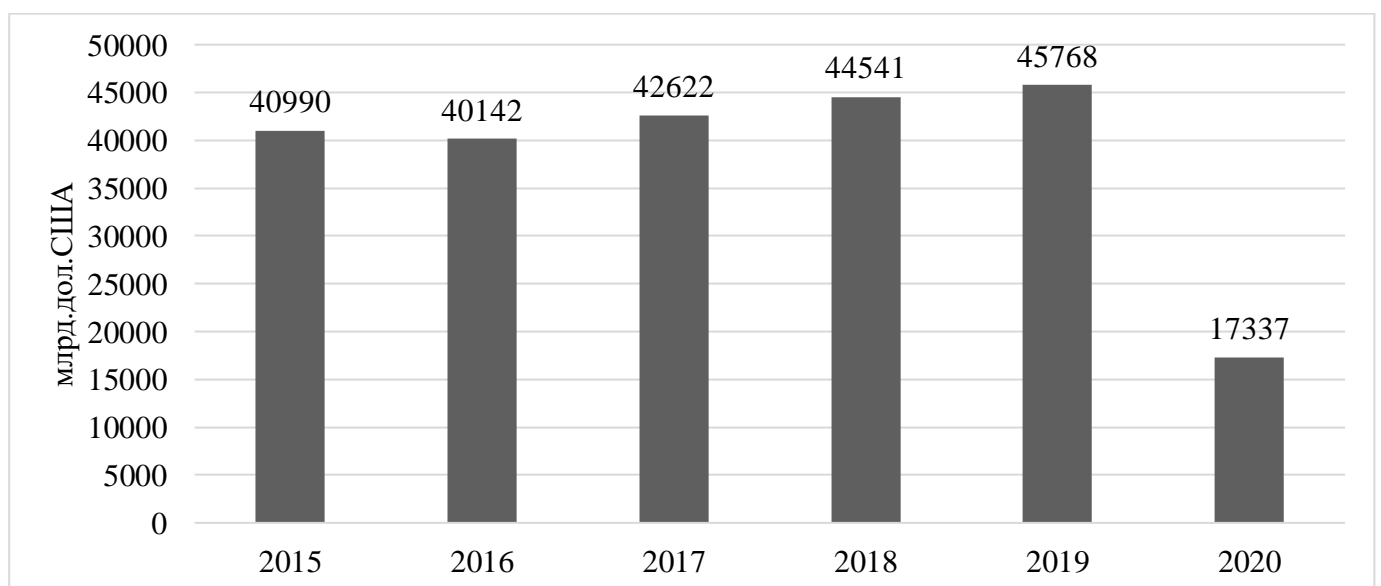


Рис. 2.17. Зміна прибутку American Airlines, 2015-2020 рр., млрд. дол. США

Примітка. Побудовано за даними American Airlines [36].

Лідером в азіатському регіоні є авіакомпанія Japan Airlines, яка була заснована в 1951 році зі штаб-квартирою в Сінагаві (Токіо). Ця авіакомпанія приєдналася до авіаційного альянсу Oneworld у 2007 році. Маючи чотири основних центри в Токіо, Осаці, Нагої та Окінаві, вона обслуговує близько 80 напрямків у більш ніж 20 країнах. Він літає до міжнародних напрямків до Азії, Європи, Океанії, Північної Америки та Південної Америки. Автопарк складається з 237 ПС, які допомогли перевезти 42,1 млн пасажирів у 2019 році [41].

Доходи Japan Airlines неухильно зростали з 2015 по 2020 рік завдяки високому пасажиропотоку авіакомпанії та наданням якісних транспортних послуг. Ця компанія була близька до банкрутства в 2009-2011 роках, але зуміла подолати труднощі у своїй діяльності і залишитися одним з лідерів на азіатському ринку авіаперевезень. Пандемія 2020 року більше не завдала шкоди компанії, дохід якої впав з 14,1 млрд. дол. США в 2019 році – до 13,4 млрд дол. США у 2020 році (див. Рис. 2.18.). Політика цього авіаперевізника сприяє розширенню маршрутів і відкрита для співпраці з іншими авіакомпаніями.

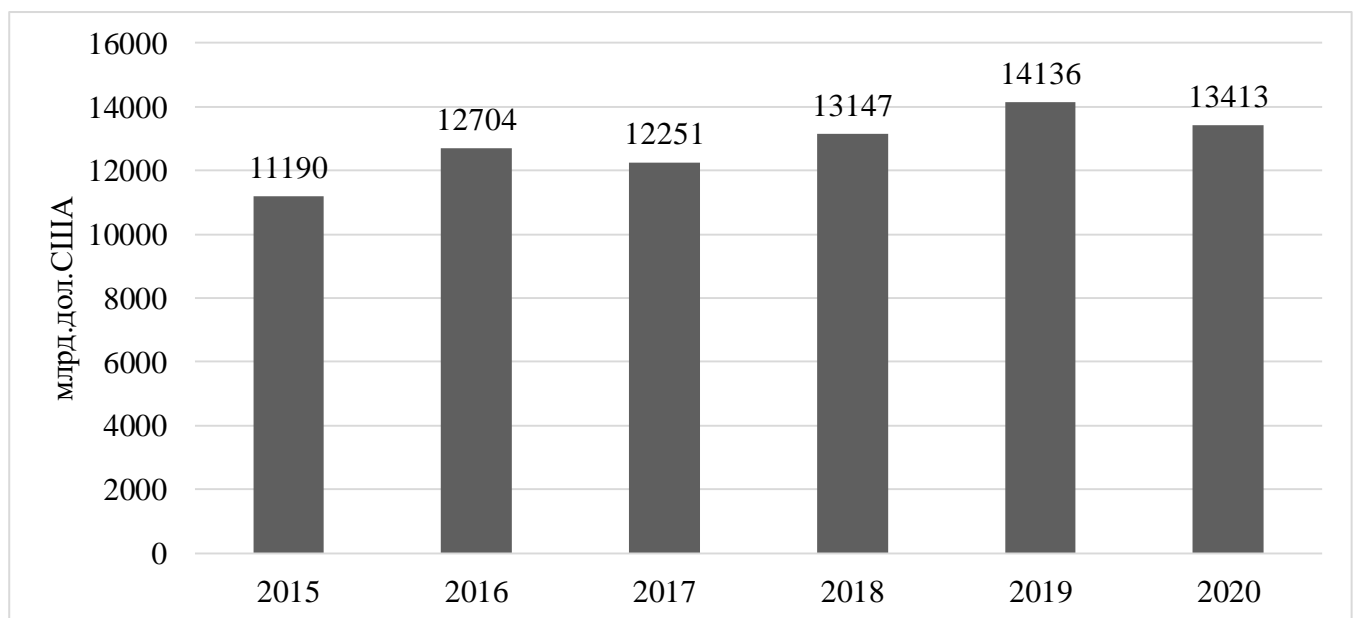


Рис. 2.18. Зміна прибутку Japan Airlines (JAL), 2015-2020 рр, млрд. дол. США

Примітка. Побудовано за даними Japan Airlines [41].

British Airway, співзасновник глобального авіаційного альянсу Oneworld і європейський лідер у сфері авіаперевезень, був заснований у 1974 році. Її штаб-квартира знаходиться в Лондоні (Великобританія). Станом на жовтень 2020 року British Airways експлуатує парк з 277 літаків. British Airways, що входить до групи International Airlines Group, є однією з провідних світових авіакомпаній преміум-класу та найбільшим міжнародним перевізником у Великобританії [38].

У 2018 році дохід зріс на 6,1% до 13,021 млрд. фунтів стерлінгів. Це включало збільшення доходів від пасажирів на 620 мільйонів фунтів стерлінгів або на 5,6%. Крім того, кількість пасажирів у 2018 році зросла на 3,5% до 46,8 млн осіб (див. Рис. 2.19.):

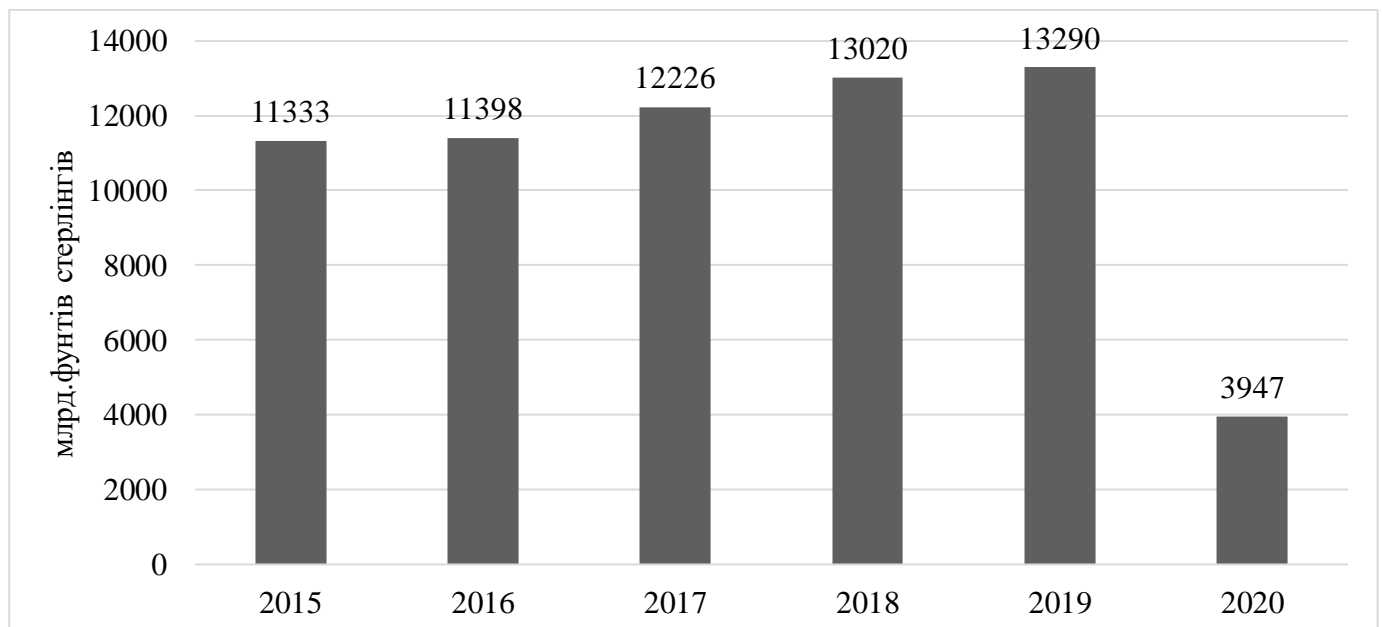


Рис. 2.19. Зміна прибутку British Airways, 2015-2020 рр, млрд. фунтів стерлінгів.

Примітка. Побудовано за даними British Airways [38].

Загальний дохід за 2019 рік склав 13290 мільярдів фунтів стерлінгів, що на 3225 мільйонів фунтів стерлінгів або 25% більше, ніж у попередньому році. Кількість перевезених пасажирів зросла на 1,7% до 47,7 млн. У 2020 році British Airways отримала лише 3,9 мільярда фунтів стерлінгів (або близько 4,8 мільярда доларів) доходу. Постійно зростаючий попит на пасажирів сприяв збільшенню виручки компанії з 2015 по 2019 рік [38].

Разом зі своїми філіями авіакомпанія з'єднає близько 250 напрямків у близько 90 країнах Європи, Північної Америки, Південної Америки, Азії, Африки та Австралії. Зараз British Airways налічує близько 30 000 співробітників, у тому числі 15 000 членів екіпажу, 3 600 пілотів і 5 500 інженерів. Але через втрати прибутку в 2020-21 рр. авіакомпанія була змушена скоротити кількість робочих місць з 42 000 до 30 000 [38].

Пасажиropотік British Airways, Japan Airlines та American Airlines у 2015-2020 роках стабільно мав позитивну динаміку та супроводжувався сучасними інноваціями як з технічного боку, так і з розробкою бонусних пропозицій. Найбільше пасажирів перевезла American Airlines (у середньому 198 мільйонів пасажирів), за нею йдуть British Airways (у середньому 42 мільйони пасажирів) і Japan Airlines останньої з 40 мільйонами людей, які використовують цю авіакомпанію-член глобального авіаційного альянсу Oneworld (рис. 2.20):

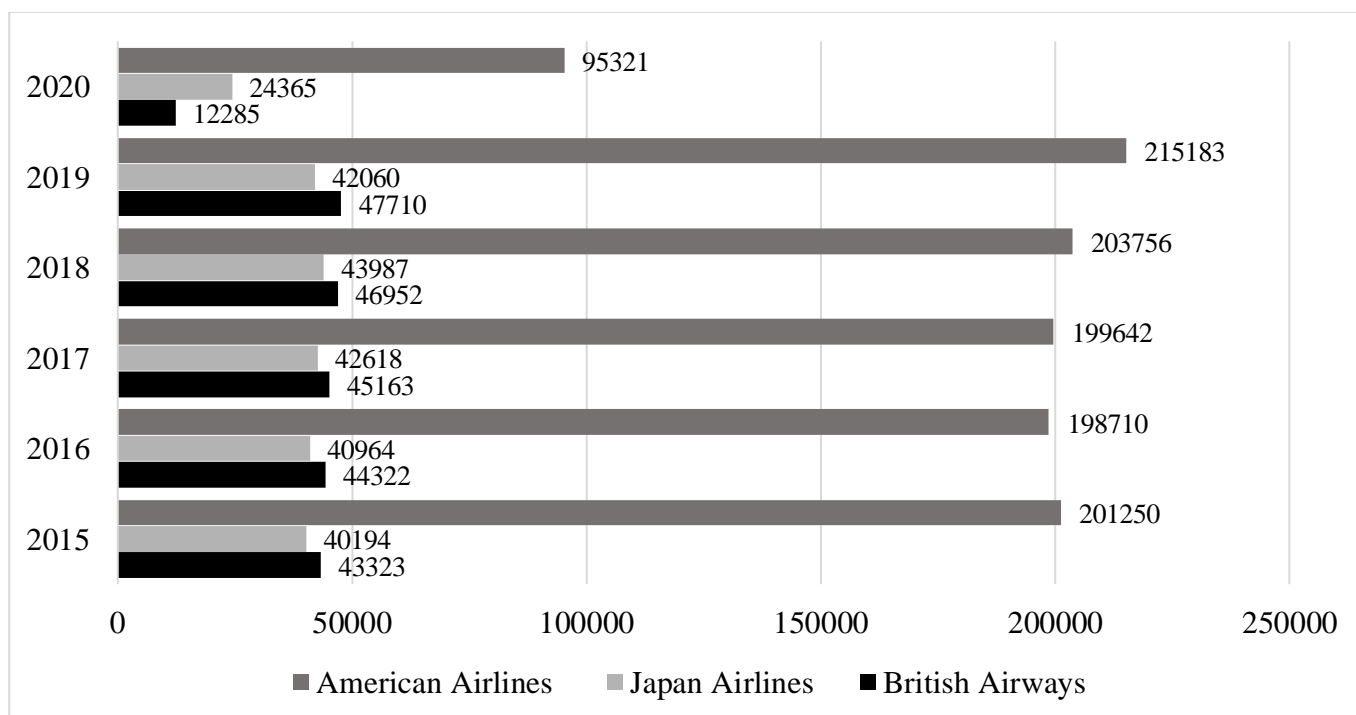


Рис. 2.20. Обсяги пасажирів перевезених трьома провідними авіакомпаніями альянсу Oneworld, за 2015-2020 рр., млн. чол.

Примітка. Побудовано автором за даними American Airlines, JAL, British Airways [36; 38; 41]

Високим показникам американської авіакомпанії сприяли найбільший розмір флоту та розгалужена мережа маршрутів. Що стосується різкого зниження кількості пасажирів у всіх компаніях у 2020 році, то це було пов'язано з впливом пандемії та обмеженнями, які ввели країни на авіаційну галузь.

Таким чином, Oneworld – авіаційний альянс, заснований 1 лютого 1999 року компаніями American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific і Qantas. Центральний офіс альянсу розташований в Нью-Йорку і включає 14 авіакомпаній-членів. Разом ці авіакомпанії: обслуговують 1000 аеропортів у 170 країнах з 13 000 вильотів на день; перевозити майже 500 мільйонів пасажирів на рік з парком з 3300 літаків. Найбільшими партнерами Oneworld в Азії є Japan Airlines, у Північній Америці – American Airlines, у Європі – British Airway. Oneworld Alliance володіє повною мережею маршрутів в Австралії та Південній Америці. На регіональному рівні Oneworld здійснює 42,9% своїх авіаперевезень в Азію, 28,6% в Європу, 21,4% в США і 7,1% в Тихий океан. Щодо доходів цього глобального авіаційного альянсу, то з 2015 року він коливався в межах 137–142,4 млрд доларів. США.

Висновки до розділу 2

Так, глобальний авіаційний альянс Star Alliance був заснований в 1997 році п'ятьма авіакомпаніями, серед яких: Lufthansa, Air Canada, Scandinavian Airlines, THAI Airways і United Airlines. З тих пір цей альянс розширився до 26 авіакомпаній-членів, які разом пропонують широку мережу, що охоплює 195 країн по всьому світу. Сьогодні альянс авіакомпаній обслуговує понад 762,27 мільйона пасажирів на рік і має сучасний комбінований флот з понад 5013 PS, що пропонує 19 000 щоденних рейсів у понад 1300 аеропортів у 195 країнах. Star Alliance управляє найрозширенішим ринком авіаперевезень: азіатським – 45%, європейським – 35%, американським – 15% і африканським авіаційним ринком – 5%. З 2016 по 2018 рік цей альянс мав позитивну динаміку отриманих доходів, але в 2019 році отримав 179,04 млрд доларів. США, що становить на 34,16 млрд дол. США менше, ніж у 2018

році. У пандемічному 2020 році Star Alliance отримав лише 75,2 млрд.дол.США, що на 62,7% менше за докоронавірусний 2019 рік.

Авіаційний альянс SkyTeam був створений у 2000 році такими авіакомпаніями як Air France, Aeromexico, Delta та Korean Air. Сьогодні він складається з 20 авіакомпаній-учасниць. За останні п'ять років, за даними альянсу, у 2017 році був найбільший дохід – 156 млрд. дол. У США з наступного року цей показник знизився. Щодня виконується понад 15,445 мільйона рейсів у понад 1036 напрямків у 170 країнах світу. Кількість перевезених пасажирів у 2019 році склала 676 млн осіб. Загалом SkyTeam займає 19% світового ринку авіаперевезень. За підсумками коронавірусного 2020 року прибуток альянсу становив 69,649 млрд.дол.США, що на 54,1% менше допандемічного 2019 року.

Oneworld – альянс авіакомпаній, заснований 1 лютого 1999 року авіакомпаніями American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific і Qantas. Центральний офіс альянсу розташований в Нью-Йорку і включає 14 авіакомпаній-членів. Разом ці авіакомпанії: обслуговують 1000 аеропортів у 170 країнах з 13 000 вильотів на день; перевозити майже 500 мільйонів пасажирів на рік з парком з 3300 літаків. Глобальний авіаційний альянс Oneworld за підсумками коронавірусного 2020 року отримав лише 53,142 млрд. дол. США, що на 59,1% менше за дохід докандемічного 2019 року.

Таким чином, можна стверджувати, що навіть такі великі глобальні утворення, як авіаційні альянси, значно постраждали внаслідок пандемії COVID-19. Втратили цих світових гігантів складають майже половину від допандемічного періоду.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ

3.1. Вплив COVID-19 на діяльність авіаційних альянсів

Світова економіка активно розвивається, з кожним роком кількість матеріальних ресурсів стає більшою, технології удосконалюються та впроваджуються у певних сферах. Але 2020 рік став непередбачуваним та завдав чимало збитків як у функціонуванні світової економіки загалом, так і вніс певні корективи у демографічні процеси. Авіаційна галузь не є винятком. Авіакомпанії скоротили свій дохід через обмеження під час пандемії та закриття авіасполучень і відміну рейсів.

Вплив пандемії COVID-19 слід розглянути більш детально для розуміння сучасного стану авіаційної галузі та авіаційних альянсів зокрема.

Найважливішим є те, що компанія Oneworld вперше випередила SkyTeam. Цьому сприяло те, що Аляска стала членом групи у 2021 році і швидко стала другою за величиною авіакомпанією групи, а також сильне домінування SkyTeam у Північно-Східній Азії, субрегіоні, який все ще сильно постраждав від пандемії.

Зважаючи на те, що у всіх трьох альянсах домінують компанії American (Oneworld), United (Star Alliance) та Delta (SkyTeam), не дивно, що Північна Америка є провідним регіоном для всіх трьох альянсів. Чотири з кожних 10 їхніх рейсів пов'язані з Північною Америкою, але це сильно варіюється в залежності від конкретної групи.

З 55% рейсів на Oneworld непропорційно великий вплив має Північна Америка: на неї припадає вчетверо більше рейсів, ніж на Західну Європу, що займає друге місце. Для порівняння, Північна Америка менша в абсолютному і особливо пропорційному відношенні для SkyTeam (36%) та Star Alliance (32%). Слід звернути увагу на таблицю 3.1, наскільки більшим є другий субрегіон для SkyTeam і Star

Alliance, ніж для Oneworld. У Західній Європі Oneworld - це, звичайно, переважно British Airways.

Таблиця 3.1

Характеристика авіаційних альянсів за показником частоти польотів

SkyTeam	Рейси	Oneworld	Рейси	Star Alliance	Рейси
Північна Америка	1 016 300	Північна Америка	1 578 773	Північна Америка	1 243 031
Північно-Східна Азія	702 581	Західна Європа	377 285	Західна Європа	1 039 939
Західна Європа	433 876	Північно-Східна Азія	290 821	Північно-Східна Азія	752 944
Центрально-Східна Європа	167 628	Південно-західна частина Тихого океану	204 487	Центрально-Східна Європа	128 754
Південно-Східна Азія	126 380	Південно-Східна Азія	86 268	Південно-західна частина Тихого океану	120 818
Центральна Америка	115 533	Середній Схід	75 865	Верхня Південна Америка	103 293
Середній Схід	106 829	Центрально-Східна Європа	70 938	Південна Азія	85 370
Нижня Південна Америка	58 054	Центральна Америка	30 554	Центральна Америка	78 622
Східна Африка	17 959	Південна Африка	29 121	Південно-Східна Азія	51 095
Карибський басейн	12 637	Північна Африка	28 939	Східна Африка	48 896

Примітка. Складено автором за даними SkyTeam, Oneworld, Star Alliance [42; 43; 44].

Влітку 2021 року American та Alaska стали найбільшими авіакомпаніями Oneworld. Так, вісім з десяти найкращих аеропортів Oneworld знаходяться в США: Даллас – 1, Шарлотт – 2, Чикаго – 3, Сіетл – 5, Майамі – 6, Філадельфія – 7, Вашингтон Нешнл – 8, та Фенікс – 10.

Загальна кількість рейсів Oneworld скоротилася цього літа лише на 0,4% порівняно з літом 2019 року. Для порівняння, Star Alliance, як і раніше, скорочується на 7%, а SkyTeam – на 14%.

Відносна відсутність присутності в Азії та Європі вплинула на відновлення однієї світу, поряд із сильнішою присутністю в Північній Америці – одному з найефективніших регіонів під час пандемії, принаймні, у США.

Якщо в останні роки мода на спільні партнерства поставила під сумнів актуальність великих глобальних альянсів авіакомпаній, то пандемія багато в чому наголошує на основній цінності, яку глобальні угруповання можуть запропонувати своїм перевізникам-членам.

Перевізники-партнери забезпечують охоплення мережі в епоху, коли авіакомпанії були змушені скорочувати свої власні можливості, в той час як акцент на забезпеченні безперешкодної цифрової взаємодії з різними перевізниками здається своєчасним, оскільки пасажери пристосовуються до подорожей на тлі побоювань Covid, що зберігаються.

Це означає, що Oneworld, SkyTeam і Star Alliance, що працюють уже третє десятиліття, знову знаходять впевненість у тому, що вони можуть запропонувати своїм членам.

Авіакомпанії, яким довелося відкалібрувати свій парк, мережу та можливості підключення, повинні подивитися, як ми зміцнюємо відносини всередині альянсу. Це було справді зародженням життя для глобальних альянсів авіакомпаній 20 років тому. Відкривається доступ до ринків через партнерські відносини, куди інакше не долетіти самотійно.

У цьому сенсі спілки будуть набагато «актуальнішими» у посткоронавірусному майбутньому. З цим погоджується виконавчий директор SkyTeam Крістін Колвіл, зазначаючи, що за своєю суттю альянси надають перевізникам-членам глобальну мережу. Крім того, альянси можуть забезпечити стабільне та безпечне обслуговування клієнтів, що дуже важливо, оскільки клієнти повертаються до подорожей [43].

Великі альянси авіакомпаній повинні використовувати постковідне середовище для більш тісної співпраці один з одним для вирішення глобальних проблем, з якими авіатранспортна галузь зіткнеться в міру відновлення.

Сенс цього в тому, що для авіакомпаній має ще більше сенсу підходити до всього на основі співпраці, що раніше вони могли робити самотійно.

До пандемії більшість альянсів була зосереджена на розробці цифрових рішень, щоб надати клієнтам безперешкодний досвід подорожей багатосекторними маршрутами за участю різних авіакомпаній-учасниць.

Наразі доводиться рухатися вперед, тримати за основу побудови цифрового зв'язку між операторами. Крім того, особлива увага приділяється безпеці для здоров'я. Так, SkyTeam запустили SkyCare & Protect [ініціативу] лише через пару місяців після початку кризи та продовжують її розвивати [43].

Окрім того, Star Alliance впроваджує систему, завдяки якій пересадка на літак у незнайомому аеропорту спрощується для трансферного пасажирів. Картування та навігація на власних мобільних телефонах клієнтів через програми допомагають їм вибрати найбільш ефективний маршрут через аеропорт до наступної пересадки. Ще однією особливістю є тип електронного ваучера для пасажирів з короткою пересадкою, який дозволяє обминути чергу огляду.

Під час кризи суперницькі альянси також проводили спільну кампанію з обговорення питань, пов'язаних з безпечним та організованим підходом до відкриття ринків авіаперевезень. Так у червні 2020 року був із спільний заклик до лідерів G7 узгодити загальний набір стандартів щодо поїздок та здоров'я для забезпечення безпечного відкриття кордонів. Проте, слід зазначити, їхні заклики до державних органів та політиків залишилися поза увагою.

У той час як у перші дні існування альянсів основна увага приділялася розширенню охоплення мережі за рахунок залучення авіакомпаній-партнерів, масштаб покриття, створений за перші 20 років існування глобальних угруповань, такий, що пізніші зміни були значною мірою викликані консолідацією.

Два оператори Star Alliance: Adria Airways та Avianca Brazil, були серед авіакомпаній, які не змогли вплинути на членство в альянсі до того, як вибухнула пандемія. Вони приєдналися до таких компаній, як Air Berlin, Malev, Mexicana, Spanair і Varig, створивши прогалини в альянсах, що в деяких випадках спонукало знайти нових партнерів, щоб заповнити порожнечу.

В інших випадках злиття або зміни стратегічних партнерів призвели до переходу авіакомпаній з одного альянсу до іншого.

Наприклад, бразильський оператор TAM спочатку був членом Star Alliance, поки його злиття з LAN не призвело до того, що об'єднана компанія влаштована в Oneworld. Але сама LATAM покинула Oneworld у травні 2020 року після укладання партнерства зі стратегічним інвестором та членом SkyTeam Delta Air Lines у вересні 2019 року. Цей крок було зроблено після того, як LATAM не змогла подолати нормативні перешкоди у своєму запланованому спільному підприємстві з американськими партнерами Oneworld та всередині IAG.

Поки що у LATAM немає планів приєднатися до Delta у SkyTeam, що повторює деякі інші кроки, коли авіакомпанії приєднувалися до групи, яка є частиною альянсу, не обов'язково приєднуючись до них у цьому альянсі. Британський перевізник Virgin Atlantic залишився поза табором альянсу, незважаючи на те, що Delta є ключовим акціонером, як і попередній стратегічний партнер американського перевізника в Бразилії, Gol.

Аналогічним чином, колишній член Oneworld, Aer Lingus, все ще залишається поза альянсом через шість років після того, як IAG придбала перевізника, зосередившись спочатку на отриманні дозволу на приєднання до інших перевізників IAG та American Airlines у їхньому трансатлантичному спільному підприємстві. Це схвалення було отримано наприкінці минулого року.

Деякі авіакомпанії вийшли з глобальних авіаційних альянсів, щоби створити незалежні спільні підприємства. Зокрема, China Southern Airlines вийшла зі SkyTeam наприкінці 2019 року.

Подальший опосередкований вплив на склад партнерств альянсу видається неминучим, враховуючи очікувану консолідацію внаслідок кризи COVID-19. Здається малоімовірним, що це призведе до значних масштабів, доки держави не почнуть відмовлятися від своєї допоміжної ролі в авіакомпаніях, залишаючи перевізників або тонути, або плисти – потенційно до нових стратегічних інвесторів. Але якийсь рух уже відбувається. Так, дії Korean Air щодо придбання конкуруючого перевізника Asiana Airlines припускають злиття засновника SkyTeam з оператором Star Alliance.

Всі кризи призводять до деяких зрушень та змін, і ймовірно, це буде яскраво видно, коли світ вийде з коронавірусної кризи. Уже спостерігається деяка консолідація у SkyTeam після злиття Asiana та Korean Airlines. Asiana збирається залишити Star, коли угоду буде завершено – ймовірно, не раніше 2024 року, – залишивши важливу «білу пляму» на карті останнього альянсу.

Протягом 2021 року у світі спостерігається постійне покращення авіаперевезень і пропускної здатності, при цьому більшість ринків рухаються в правильному напрямку. Внутрішні ринки відновлюються першими. Однак деякі внутрішні ринки, як-от Китай, зараз розвиваються, а США та Бразилія не відстають. Відновлення протікає швидше, де рівень вакцинації перевищує 70% і там, де знято обмеження на внутрішні поїздки [46].

Однак це інша історія для ринків далеких перевезень. За прогнозами, до кінця 2022 року трафік скоротиться приблизно на 15%, а пропускна здатність буде ще кращою.

Китай лідирує у світі з одужання, але у 2021 році можна помітити кілька спадів, коли в китайських містах або провінціях спостерігалися спалахи COVID-19. Коли уряд обмежував або рекомендував заборонити поїздки, авіакомпанії відреагували пропускною здатністю. На початку 2021 року США спостерігали постійне зростання, а Європа досягла аналогічних показників до кінця 2021 року, Південна Америка лише на початку 2022 року. Загалом це стосується лише міжнародних поїздок, а кожна країна дуже обережно ставиться до відновлення кордонів [50].

Пандемія знищила 15 років зростання пасажиропотоку. Трафік постраждав ще сильніше, і він повернувся до рівня 1999 року. У 2021 році спостерігається початок відновлення, і останні прогнози є більш оптимістичними, ніж ті, що були зроблені у 2020 році. За прогнозами, у 2022 році потужність зросте на 47%, відновлюючись приблизно до рівня 2015 року. Проте, за довгостроковим прогнозом, світ все ще втратить три-чотири роки зростання – аж до 2038 року [51].

Трансатлантичні подорожі, ймовірно, не повернуться до рівня 2019 року до 2023 року, і, очікується, що ціни на авіаперельоти підвищаться, а в довгостроковій перспективі можу постійно зростати через ініціативи сталого розвитку.

3.2. Проблеми та перспективи діяльності глобальних авіаційних альянсів

Три глобальні альянси авіакомпаній, що сукупно представляють понад п'ятдесят відсотків світових авіаперевезень, регулярно публікують на своїх сайтах про заходи, що вживаються авіакомпаніями для забезпечення благополуччя клієнтів під час подорожей. До заходів, з якими мандрівники стикаються під час подорожі від реєстрації до обраного пункту призначення, входять:

1. Вимога або рекомендація для пасажирів та співробітників авіакомпаній носити маски як в аеропорту, так і на борту відповідно до застосовних керівних принципів охорони здоров'я.

2. Безпечне середовище в аеропорту з фізичним дистанціюванням у всіх необхідних зонах.

3. Підвищена та посилена санітарія з акцентом на зони частого контакту як на землі, так і в салоні літака.

4. Високоєфективні повітряні фільтри медичного призначення на борту найсучасніших літаків. Ці фільтри, відомі як HEPA (високоєфективні частинки повітря), видаляють 99,99% частинок та забруднюючих речовин у повітрі [29].

Кожен із трьох глобальних альянсів нещодавно оголосив про ініціативи, спрямовані на багаторівневий підхід до безпечних операцій, дотримання або перевищення суворих заходів, рекомендованих експертами в галузі охорони здоров'я, регулюючими органами та провідними галузевими органами.

Сьогодні можна легко стверджувати, що тісний зв'язок між авіакомпаніями-членами альянсу дещо послабшав.

І Oneworld, і Star Alliance в останні роки розробили «полегшені» варіанти членства в альянсі, відповідно до яких Fiji Airways, Juneyao Air і Thai Smile приєдналися як сполучні члени. SkyTeam не наслідувала цей приклад. Можливо, через це SkyTeam може втратити свого іспанського члена Air Europa після того, як на початку цього року було реструктуровано запропоновану IAG угоду з його покупки.

Для тих авіакомпаній, що залишилися в альянсі, нерідко можна побачити дії, які вони вживають, які колись були заборонені для продовження членства в альянсі. До них належать:

1. укладання двосторонніх угод або створення спільних підприємств з іншими авіакомпаніями, що не входять до альянсу;
2. зменшення кількості балів та/або статусних кредитів, зароблених при польоті рейсом авіакомпанії-партнера альянсу, порівняно з авіакомпанією-учасником пасажирів, що часто літають;
3. видалення деяких статусних переваг під час польоту авіакомпанією-партнером по альянсу.

Наприклад, раніше Qantas нараховувала таку ж кількість балів Qantas та статусних кредитів на бронювання, зроблені на рейсах, що продаються Oneworld, як і на рейсах з кодом QF. Проте все змінилося наприкінці 2017 року, коли Qantas удвічі скоротила бали та статусні кредити для партнерів Oneworld.

Іншим прикладом є обмеження доступу Qatar Airways, члена альянсу Oneworld, у свої зали очікування першого класу Al Safwa та зали очікування Al Mourjan для відповідних учасників зі статусом oneworld, які не літають першим класом або бізнес-класом відповідно.

Таке ослаблення структури глобальних альянсів призвело до того, що низка авіакомпаній взагалі уникають цих альянсів. Візьмемо, наприклад, China Southern Airlines, яка вийшла з альянсу SkyTeam у 2019 році. І, звичайно ж, LATAM, яка залишила альянс після того, як Delta Air Lines, великий член SkyTeam, придбала великий пакет акцій авіакомпанії, але, що цікаво, не прагнула приєднатися до LATAM в SkyTeam, воліючи залишити авіакомпанію осторонь. Але це не зупинило низку авіакомпаній, які прагнуть приєднатися до альянсу: Royal Air Maroc приєдналася до альянсу oneworld у квітні минулого року, а Alaska Airlines має намір приєднатися до альянсу пізніше цього року [27].

Хоча глобальні альянси мають багато переваг, включаючи готові партнерські відносини з авіакомпаніями, взаємність переваг для пасажирів, що часто літають, і загальну узгодженість наданих переваг, у них також є багато обмежень. Гнучкість

авіакомпаній щодо вступу у двосторонні партнерські відносини за межами альянсу іноді може бути обмежена, а вступ та збереження членства в альянсі пов'язане з високими витратами. І нещодавня тенденція до ослаблення зв'язків альянсів між авіакомпаніями-членами також позбавляє частину цінності членства. Суть у тому, що цінність формальних глобальних альянсів дуже залежить від учасника програми для пасажирів, що часто літають, або відповідної авіакомпанії. Але поки це так, ці спілки збережуть своє місце у галузі в найближчому майбутньому.

Альянси авіакомпаній забезпечують більше рейсів, включають різні напрямки та максимізують дохід. В альянсі авіакомпанії, що співпрацюють, можуть запропонувати квитки на ідентичні план польоту, на відміну від традиційного підходу однієї авіакомпанії. Зокрема, через епідемічні/пандемічні події, такі як COVID-19, доступні вимоги клієнтів стають дуже невизначеними через багато реальних проблем альянсу авіакомпаній, і підтримувати стабільний дохід так само важливо, як і максимізувати прибуток в альянсі. До COVID-19 зазвичай було близько 2000 літаків зберігання. Сьогодні у на зберіганні близько 5000 літаків. Це все ще на 3000 літаків більше, ніж до COVID, але ця тенденція дуже позитивна, і сподіваються, що вона збережеться до 2022 року. Фактично, до кінця 2022 року більшість однопрохідного надлишкового парку повернеться в експлуатацію. У січні 2021 року літаки з одним проходом мали в середньому близько 6,6 години щоденних польотів у глобальному масштабі, що значно менше порівняно з 2019 роком. Подвійні проходи також мали в середньому 10,2 години на день. До листопада використання зросло до 7,7 годин і 11,4 години відповідно [53].

Поставкам літаків протягом 2021 року перешкоджали безліч факторів. Спочатку це було пов'язано з відсутністю бажання авіакомпаній прийматимуть нові літаки на тлі триваючих карантинів, але більше останнім часом виникли проблеми з ланцюгом поставок і примусові призупинення поставок Boeing 787 через якість виробництва потужностей.

Airbus продовжує досягати своєї цілі до 2021 року 600 відправлень, майже 90% з яких будуть з однопрохідні лінії. У Boeing картина набагато менш однозначна, і ще

не видно кінця для паузи в поставках B787 і постійного великого запасу недоставлених літаків, включаючи близько 320 B737 MAX на кінець року [49].

Закриття міжнародних кордонів продемонструвало, що ринки з інтенсивними внутрішніми подорожами, такі як США та Китай, швидко відновилися. Ринки, які покладаються на відкриті кордони, і авіакомпанії, які працюють на цих ринках, відчували проблеми. Але є ознаки одужання, відновлюються міжнародні коридори, наприклад, між Великобританією та США.

З січня по жовтень 2021 року загальна кількість пасажирських рейсів досягла близько 17 882 000 в порівнянні з 15 000 000 у 2020 році, тому відновлення триває. Однак у порівнянні з тим же періодом 2019 року кількість рейсів все ще зменшилася на 38% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року з 28 980 000 рейсів, відстежених у 2019 році [56].

Трафік все ще значно зменшився в порівнянні з рівнем до пандемії. З січня по вересень 2021 року пасажиропотік було на 56% менше порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Внутрішні пасажирські перевезення за цей період становлять 79% загального перевезення, а міжнародні – 21%. Порівнюючи з 2019 роком, внутрішній трафік становить 58% від загальної кількості, а міжнародний – 42%.

З регіональної точки зору пасажиропотік в Європі за 2020 рік зменшився найбільше порівняно з рівнями 2019 року: на 66% менше. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні трафік скоротився на 61%, на Близькому Сході він на 60% менше, ніж у 2019 році, а в Латинській Америці та Карибському басейні – на 55%. Північна Америка демонструє більш позитивний прогноз із на 40% менше пасажиропотоку, ніж рівень до пандемії [59].

28 жовтня United оголосила, що в березні 2022 року додасть п'ять нових щоденних рейсів до лондонського Хітроу. Загалом, навесні член Star Alliance виконуватиме 22 рейси на день до столиці Великобританії. Лондон є невід'ємною частиною мережі «Юнайтед», і очікується, що попит продовжуватиме зростати, особливо з поверненням міжнародних ділових подорожей у 2022 році.

Oneworld був названий найкращим альянсом авіакомпанії світу за результатами опитування клієнтів, що тримало із вересня 2019 року по липень 2021 року, який

представляє собою поєднання періодів поїздки до та під час пандемії COVID-19. Це вже четвертий раз, коли Oneworld був названий найкращим альянсом авіакомпаній світу в рамках премії Skytrax World Airline Awards, відомої як «Оскар» у авіаційній галузі [42].

Нагорода Skytrax є останньою перемогою для Oneworld після кількох інших нагород у попередніх роках, які зміцнили його статус як кращий альянс серед міжнародних мандрівників. Раніше він був названий найкращим альянсом авіакомпаній за версією GT Tested Reader Survey журналу Global Traveler; Нагорода Best in Business Travel Awards журналу Business Traveller USA за найкращий альянс авіакомпаній; та Найкращий альянс авіакомпаній у номінації Business Traveller Awards у Великій Британії.

Існують буквально тисячі інших дрібніших альянсів авіакомпаній, але чи якийсь із них може конкурувати з розміром, силою або різноманітністю основних трьох альянсів.

У жодному з цих альянсів не більше шести членів і всі вони є регіональними авіакомпаніями або національними перевізниками для малих островів. Приклади таких союзів включають Value Alliance (шість членів); U-FLY Alliance (п'ять учасників) та Vanilla Alliance (п'ять учасників). Є також близько сотні інших, які настільки малі, що до їхнього альянсу входять лише дві чи три, а іноді, можливо, навіть одна авіакомпанія.

Вплив COVID-19 на авіаційну галузь у 2020 році був найбільш помітним у таких діях авіакомпаній:

- робочі місця, що підтримуються авіацією, зменшилися на 46 млн. до 41,7 млн. (-52,5% порівняно з рівнем до пандемії);

- прямі авіаційні робочі місця (в авіакомпаніях, аеропортах, виробництві та управлінні повітряним рухом) скоротилися на 4,8 мільйони (зменшення на 43% порівняно з ситуацією до COVID);

- падіння пасажиропотоку у квітні 2020 року порівняно з квітнем 2019 року на 94,4%, при цьому обсяг міжнародних перевезень знизився в середньому на 98%, а обсяг внутрішніх авіаперевезень – на 87%. Це справило руйнівний вплив на подорожі

та туризм, а також на передові компанії, що експлуатують авіаційну систему та решту ланцюга поставок.

– близько 39200 спеціальних репатріаційних польотів забрали додому майже 5,4 мільйона громадян після закриття кордонів у березні 2020 року;

– близько 39800 спеціальних вантажних рейсів перевезли 1,4 млн. тонн вантажу, переважно медичного обладнання, до районів, які потребували його в період розпалу пандемії [5].

Авіакомпанії-члени трьох глобальних авіаційних альянсів вжили термінових заходів для подолання наслідків COVID-19, таких як значне скорочення потужностей, ініціативи щодо економії коштів, вдосконалені процедур з охорони здоров'я.

Одним із наслідків COVID-19 стало різке збільшення кількості вертикальних інтеграційних об'єднань з метою використання сучасних цифрових інструментів в аеропортах. Для прикладу, Star Alliance об'єднався з IT-компанією Amadeus та розробив програмне забезпечення Star Alliance Biometrics, яке дозволяє пасажиром проходити до борту в аеропортах, через реєстрацію, перевірку багажу та ворота на посадку, для яких традиційно потрібні як паспорт, так і посадковий талон, використовуючи безпечну програму Star Alliance Biometrics або Amadeus Traveler ID, що включає технологію розпізнавання обличчя, яка забезпечує безконтактне проходження в аеропортах та відіграє важливу функцію безпеки в часи COVID-19. В обох програмах мандрівники погоджуються передавати свої біометричні дані зацікавленим сторонам на свій вибір у повній відповідності до вимог конфіденційності даних [21].

Група авіакомпаній Oneworld почала співпрацювати з туристичною компанією Sherpa, щоб надавати актуальну інформацію на своєму порталі COVID-19. Портал альянсу вперше був запусканий в липні 2020 року як ресурс для споживачів інформації про заходи щодо охорони здоров'я та добробуту, що застосовуються авіакомпаніями-членами Oneworld та найбільшими аеропортами в межах його глобальної мережі. Внесені альянсом вдосконалення порталу допомагають пасажирам отримати актуальну інформацію, що стосується державних обмежень та заходів COVID-19. Даний портал об'єднує найновіші оновлення з тисяч джерел,

таких як веб-сайти урядів, туристичні ради та ВООЗ, допомагаючи зменшити складність для мандрівників. Цей запуск демонструє бажання Oneworld забезпечити безперебійну та персоналізовану роботу пасажирів для авіакомпаній-учасниць альянсу [18].

Отже, вплив COVID-19 на авіаційну галузь у 2020 році був найбільш помітним у таких діях авіакомпаній: робочі місця, що підтримуються авіацією, зменшились на 46 млн. до 41,7 млн. (-52,5% порівняно з рівнем до пандемії); прямі авіаційні робочі місця (в авіакомпаніях, аеропортах, виробництві та управлінні повітряним рухом) скоротились на 4,8 мільйони (зменшення на 43% порівняно з ситуацією до COVID); падіння пасажиропотоку у квітні 2020 року порівняно з квітнем 2019 року на 94,4%, при цьому обсяг міжнародних перевезень знизився в середньому на 98%, а обсяг внутрішніх авіаперевезень – на 87%. Одним із наслідків COVID-19 стало різке збільшення використання сучасних цифрових інструментів.

ВИСНОВКИ

Динамізм світового авіаринку, посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів, зниження державного регулювання та лібералізація авіаринку викликали низку змін в авіасекторі. Ці зміни включають прогнозоване збільшення кількості пасажирських та вантажних авіап перевезень протягом наступного десятиліття за одночасного обмеження доступності державного фінансування інфраструктурних проектів та вимагають чітко структурованого та гнучкого формування стратегії авіакомпанії.

Макроекономічні та геополітичні тенденції – особливо уповільнення економічного зростання у всьому світі – породили настрій невизначеності. Показники авіагалузі традиційно були тісно пов'язані із загальним економічним циклом, і, оскільки поточне розширення перевершує всі інші за тривалістю, то очікується, що авіакомпанії постраждають від економічного спаду, що насувається (на який особливо вплинула пандемія COVID-19 в 2020 році). Ці фактори, ймовірно, призведуть до зниження попиту та потенційного збільшення бази витрат при коливаннях валютних курсів та цін на нафту – і вони підвищать важливість сценарного планування як ключової стратегічної можливості авіагалузі.

Необхідно зазначити, що у зв'язку із запровадженням 17 березня (2020 року) обмежувальних заходів на регулярні пасажирські авіап перевезення робота авіакомпаній України була практично зупинена. Зараз менеджмент компаній вживає всіх можливих заходів щодо скорочення витрат та генерування доходів від разових рейсів. Основною стратегічною метою є збереження компанії та ключового персоналу, зокрема – льотного.

Пасажири XXI-го століття стали більш поінформованими, вміють швидко зорієнтуватися на отримання фінансових та інших вигод від пропонованих різними авіакомпаніями послуг, тому маркетинговий менеджмент авіакомпаній змушений «наздоганяти» прискорений процес розвитку ситуацій, моделювати різні сценарії освоєння іноземних цільових ринків, грамотно вирішувати питання щодо вибору

цільових ринків – міжнародних рейсів з урахуванням факторів валютних, політичних та маркетингових ризиків.

Розвиток розширеної аналітики та зростаюче оцифрування основних функцій авіакомпаній вплинуть на те, як авіакомпанії керуватимуть у майбутньому. Так, з впровадженням диджиталізації очікувано побачити менше людей у деяких групах посад та функціях, таких як центри обробки викликів, операції в аеропортах, а також традиційних ролях у галузі інвентаризації та ціноутворення в управлінні доходами.

Пандемія COVID-19 також вплинула на технічні процеси авіакомпаній. Для прикладу, всі три авіаційні альянси розробили власні програми для забезпечення своїх пасажирів та зменшення контактування під час реєстрації, посадках та інших процесів під час підготовки та здійснення авіаперевезень. Але в загальному плані ось такі авіакомпанії у трьох досліджуваних авіаційних альянсів ледь не збанкрутіли: South African Airways, Thai Airways, Avianca, Aeromexico. І єдиною авіакомпанією, яка вибула з ринку авіаперевезень стала Czech Airlines.

Діяльність всіх трьох альянсів є важливою для світової економіки та допомагає формувати ринок перевезень та ВВП країн, авіакомпанії яких є учасниками союзів. До початку пандемії їх доходи мали активну позитивну динаміку, але з початку COVID-19 вони значно знизились за рахунок скорочення пасажиропотоку, закриття кордонів, обмежень з боку країн та локдаунів, котрі повністю зупинили перевезення пасажирів та вантажів на декілька місяців. Відповідно після таких колосальних та непередбачуваних обставин деякі з авіакомпаній-учасниць глобальних авіаційних альянсів збанкрутували інші ж були змушені скоротити свої флоти, персонал та кількість авіапослуг та потребували матеріальної допомоги від держав, які не дозволили зупинити їх функціонування, так як галузь авіації приносить значну частину доходів у державний бюджет та дозволяє контролювати маршрути у певні країни.

Основними причинами консолідації діяльності в авіабізнесі є можливість доступу до інфраструктури, отримання передового досвіду управлінні, передача інновацій. Подальший процес формування стратегічних спілок та альянсів може

відбуватися з метою нейтралізації недосконалості ринку у разі монопольної влади об'єднаних компаній.

Наслідки кооперації авіакомпаній на глобальному рівні можуть бути як негативні так і позитивні. Серед позитивних виділяють переваги розміру мережі, члени альянсу можуть збільшити свої мережеві пропозиції та позиції на ринку внаслідок нових пунктів призначення та нових маршрутів, обмін та навчання персоналу, розробка нових маркетингових програм та інше. Негативними наслідками можуть бути витрачання великої кількості коштів для впровадження необхідних стандартів альянсу та в подальшому втрата незалежності учасниками альянсу, оскільки потрібно йти на компроміси, кооперуватись та робити так, щоб діяльність відповідала договірним умовам альянсу.

Нині міжнародні авіаційні альянси є дуже актуальними та вигідним партнерство на ринку міжнародних авіаційних пасажирських перевезень. При цьому з кожним днем зростає як конкуренція між такими альянсами, а й високий попит із боку невеликих національних авіакомпаній, сильно зацікавлених у приєднанні до того чи іншого альянсу для подальшої можливості розширення маршрутної мережі та залучення більшої кількості пасажирів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень : Конвенція; Ліга Націй від 12.10.1929.
2. Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу : Наказ Державної авіаційної служби від 14.08.2020р. № 1126 // Офіційний вісник України. – 2020. – № 86 – Ст. 2780/
3. Повітряний кодекс України (зі змінами і доповненнями) № 2026-ІХ від 27.01.2022 р.
4. Міжнародні економічні відносини: навч. посібник / за ред. проф., д.е.н. С.В. Сіденко. – К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2014. – 465 с.
5. Малаховський Ю .В. Механізми сталого розвитку міжнародних альянсів авіаційних перевізників / Ю .В. Малаховський, М. Мохамед // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. – 2020. – Вип. 5. – С. 48-55.
6. Набок І.І. Глобальні стратегічні альянси в авіаційній галузі: сучасний стан і тенденції розвитку / І.І.Набок // Стратегія розвитку України: наук. журн. – К.: НАУ, 2017. – №2. – С. 130-135.
7. Охріменко О. В. Стратегічні альянси компаній: проблематика суб'єктного складу та відокремлення від інших різновидів співпраці економічних суб'єктів / О. В. Охріменко // Молодий вчений. – 2015. – № 2(6). – С. 1289-1293.
8. Побоченко Л.М. Втрати міжнародних авіакомпаній від пандемії COVID-19. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XII міжнародна науково-практична конференція, 14 травня 2021 року: тези доп. – К., 2021.– С.38-42.
9. Побоченко Л.М. Світовий ринок авіаційних перевезень та вплив на нього COVID-19 // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2020.– №1. – С. 77-83.
10. Сидоренко К.В. Вплив світових криз на формування глобального ринку авіаційних перевезень / К. В. Сидоренко // Сучасні міжнародні відносини: актуальні

проблеми теорії і практики – 2020: міжнар. наук.-практ. конф., 20 квітня 2020 р.: тези доп. – К., 2020. – Т. 2. – С. 175-180.

11. Сидоренко К. В. Формування світового рику авіаційних перевезень у контексті постіндустріального розвитку / К. В. Сидоренко // Проблеми організації авіаційних перевезень і застосування авіації в галузях економіки: V Міжнар. наук.-практ. конф., 24 листопада 2017 р.: тези доп. – Н., 2017. – С. 63-67.

12. Сидоренко К. В. Сучасні тенденції світового ринку авіаційних перевезень у взаємодії з виробничою інфраструктурою міжнародних аеропортів / К. В. Сидоренко // Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці: XI Міжнар. наук.-практ. конф., 9 листопада 2016 р.: тези доп. – К., 2016. – С. 144-145.

13. 21 International Transport Forum. 2020. How Badly will the Coronavirus Crisis Hit Global Freight? COVID-19 Transport Brief. 11 May

14. Abate M., Christidis, P., Purwanto, A.J., 2020. Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *J. Air Transp. Manag.* 89, 101931. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101931>.

15. Adrinenne N., Budd, L., & Ison, S. (2020). Grounded aircraft: an airfield operations perspective of the challenges of resuming flights post COVID. *Journal of Air Transport Management*, 89(1), 1-6.

16. Castiglioni, M., Gallego, Á., & Galán, J. L. (2018). The virtualization of the airline industry: A strategic process. *Journal of Air Transport Management*, 67, 134-145.

17. Douglas, I., & Tan, D. (2017) Global airline alliances and profitability: a difference-indifference analysis. *Transportation Research Part A*, 103, 432-443.

18. Horan H. (2021) The Airline Industry after COVID-19: Value Extraction or Recovery? *American Affairs*, 5(1): 37–68.

19. Liu J. (2020). Will the aviation industry have a bright future after the COVID-19 outbreak? Evidence from Chinese airport shipping sector, *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 276-285.

20. Min, H., & Joo, S. (2016) A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. *Journal of Air Transport Management*, 52, 99-110.

21. Air Transport Bureau. 2020. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. Presentation prepared for the International Civil Aviation Organization. Montreal, Canada. 24 November.
22. IATA. 2020. COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. Press Release No. 29. 14 April.
23. IATA. 2020. Passenger Demand Plunges in March as Travel Restrictions Take Hold. Press Release №. 36. 29 April.
24. International Air Transport Association. 2020. Passenger Demand Plunges in March as Travel Restrictions Take Hold. Press Release № 36. 29 April.
25. Jacob S., Jai. S. 2020. Rail Freight Traffic Drops 28% in April–May amid COVID-19 Lockdown. Business Standard. 7 June.
26. Puzyrova P. The theoretical aspects of the enterprise potential management model in the conditions of sustainable development / P. Puzyrova // Science, innovations and education: problems and prospects : proceedings of VII International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, February 9-11, 2022. – CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2022. – P. 726-734.
27. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development / P. V. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 52-60.
28. Lordan, O. and Klophaus, R., 2017. Measuring the vulnerability of global airline alliances to member exits. Transportation Research Procedia, 25, pp.7-16.
29. Suau-Sanchez, P.; Voltes-Dorta, A.; Cuguero-Escofet, N. An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it? J. Transp. Geogr. 2020, 86, 102749.
30. <http://avia.gov.ua> – Офіційний сайт Державної авіаційної служби України.
31. <http://mtu.gov.ua> – Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України.
32. <http://www.iata.org> – Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA)

33. <http://www.icao.int>. – Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO).
34. <https://www.faa.gov> – Офіційний сайт Федерального авіаційного управління США (FAA).
35. <https://us.ceair.com/en/> – Офіційний сайт China Eastern Airlines.
36. <https://www.aa.com/homePage.do> – Офіційний сайт American Airlines.
37. <https://www.airfranceklm.com/en> – Офіційний сайт Air France-KLM.
38. <https://www.britishairways.com/> – Офіційний сайт British Airways.
39. <https://www.delta.com/> – Офіційний сайт Delta Air Lines.
40. <https://www.flysaa.com/> – Офіційний сайт South Africa Airways.
41. <https://www.jal.com/en/> – Офіційний сайт Japan Airlines (JAL).
42. <https://www.oneworld.com/> – Офіційний сайт Oneworld.
43. <https://www.skyteam.com/en> – Офіційний сайт SkyTeam Alliance.
44. <https://www.staralliance.com/en/> – Офіційний сайт Star Alliance.
45. Набок І.І. Проблеми відновлення світової авіаційної галузі внаслідок коронавірусної кризи / І.І.Набок // Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph / Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin – Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. – С. 186-192.
46. Побоченко Л.М. Вплив COVID-19 на авіаційні перевезення в світі. The Fifteenth International Scientific Conference «AVIA-2021». – Kyiv, Ukraine. – April 20-22, 2021. – Kyiv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/AVIA/AVIA2021/schedConf/presentations>
47. Albers S., & Rundshagen V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). Journal of Air Transport Management, 87, 7. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>
48. Albers S., Daft J., Stabenow S., Rundshagen, V., 2020. The long-haul low-cost airline business model: A disruptive innovation perspective. J. Air Transp. Manag. 89, 101878. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101878>.

49. Albers S., Rundshagen V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *J. Air Transp. Manag.* 87, 101863. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>.
50. Linden E. (2021). Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *J. Air Transp. Manag.* 90, 101944. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101944>.
51. Jackson, J.K.; Weiss, M.A.; Schwarzenberg, A.B.; Nelson, R.M.; Sutter, K.M.; Sutherland, M.D. Global Economic Effects of COVID-19. Congressional Research Service. 2021. Available online: <https://crsreports.congress.gov/search/#/?termsToSearch=Global%20Economic%20Effects%20of%20COVID-19&orderBy=Relevance>.
52. Macilree J., Duval D.T. (2020). Aeropolitics in a post-COVID-19 world. *J. Air Transp. Manag.* 88, 101864. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101864>.
53. Maneenop S., Kotcharin S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *J. Air Transp. Manag.* 89, 101920. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101920>
54. Pearce B. (2020). COVID-19: Outlook for air transport and the airline industry. Retrieved from International Air Transport Association <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance-november-2020---presentation/>
55. Scheiwiller S., Zizka, L. (2021) Strategic responses by European airlines to the COVID-19 pandemic: A soft landing or a turbulent ride? *J. Air Transp. Manag.* 95, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102103>.
56. Schmidt K., Sieverding T., Wallis H., Matthies E. (2021). COVID-19 – A window of opportunity for the transition toward sustainable mobility? *Transp. Res. Interdiscip. Perspect.* 10, 100374. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100374>.
57. Zopiatis A., Savva C. S., Lambertides, N., & McAleer, M. (2019). Tourism stocks in times of crisis: An econometric investigation of unexpected nonmacroeconomic factors. *Journal of Travel Research*, 58(3), 459–479. <https://doi.org/10.1177/0047287517753998>

58. Airlines for America (A4A). (2020). Tracking the Impacts of COVID-19 (updated December 21 2020). Retrieved from <https://www.airlines.org/dataset/impact-of-covid19-data-updates/#>
59. Aviation Benefits Report 2020. URL: <https://aviationbenefits.org/downloads/aviationbenefits-beyond-borders-2020/>
60. Ch-Aviation. Vanilla Alliance Agreements Signed in Antananarivo. Available online: <https://www.ch-aviation.com/portal/news/40422-vanilla-alliance-agreements-signed-in-antananarivo>.
61. COVID-19 and the aviation industry – OECD [WWW Document], n.d. URL https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137248-fyhl0sbu89&title=COVID-19-and-the-aviation-industry.
62. ICAO Working paper: Review Of The Classification And Definitions Used For Civil Aviation Activities // International Civil Aviation Organization. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4416.pdf>.
63. International Association of Public Transport. 2020. Management of COVID-19: Guidelines for Public Transport Operators. February. [https://www.uitp.org/publications/management-of-covid-19-guidelines-for-public-transport-operators/](https://www UITP.org/publications/management-of-covid-19-guidelines-for-public-transport-operators/).
64. International Civil Aviation Organization (2020). ICAO Economic Impact Analysis of COVID-19 on Civil Aviation // International Civil Aviation Organization. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf.
65. Liberalization of Air Transport Services and Passenger Traffic. URL: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd200806_e.pdf
66. McKinsey, 2021. The Future of the Airline Industry After COVID-19. URL <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/back-to-the-future-airline-sector-poised-for-change-post-covid-19>
67. Oneworld. Two Decades. 13 Airlines. One Bright Alliance. Available online: <https://www.oneworld-20years.com/>

68. Skyteam. SkyTeam member airlines. Available online:
<https://www.skyteam.com/en/about>

69. StarAlliance. The History of Star Alliance. Available online:
<https://www.staralliance.com/en/history>

70. Statista, 2020. Airline Alliances - Statistics and Facts. [online] Hamburg, Germany. Available at:<<https://www.statista.com/topics/4207/airline-alliances/>>