

АВІАЦІЙНІ АЛЬЯНСИ В ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНТНІЙ МОДЕЛІ ХХІ СТОЛІТТЯ

**Віктор
Чужиков,**
доктор
економічних
наук, професор,
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
ім. Вадима
Гетьмана»

Вступ

Швидкі зміни у світовій економіці вже зараз охоплюють фактично всі сектори національного господарства, немичуче підштовхуючи вітчизняних товаровиробників до інтеграції з провідними міжнародними альянсами, які, з одного боку, сприяють підвищенню глобальної конкурентоспроможності компаній через їх більшу захищеність і можливість кооперування з собі подібними, з другого боку – збільшують ризик у разі розвалу самого інтеграційного утворення, адже взаємозалежність партнерів по бізнесу при цьому зростає у декілька разів. Ці зміни відбуваються доволі швидко, а відтак успішна раніше компанія, надійність, якої ні у кого не викликала сумнівів, починає швидко банкрутіти, ставлячи під сумнів не тільки свою ділову репутацію, а й своїх партнерів, тягнучи їх за собою у прірву. Найбільш глибоко це відчув на собі авіаційний транспорт, стрімка конгломерація якого у 90-х роках ХХ століття підштовхнула колишніх конкурентів до об'єднання у великі групи, які відтепер вже вважали за мету послідовну оптимізацію структури авіап перевезень, зробивши таким чином стиковки рейсів максимально прив'язаними одне до одного. Тим не менше ризик при цьому не тільки не зменшився, а й в окремих випадках значно зріс.

На привеликий жаль, дослідження ефекту «злипання» в сучасній міжнародній економіці та в економіці авіа-

ційного транспорту поставлене ще не на належний рівень, тобто цю ситуацію можна характеризувати таким чином: наука відстає від практики життя, а мусила б її випереджати. Тим не менше в сучасній літературі можна все ж таки виділити окремі праці науковців, переважно західних, які докладно вивчають цю тематику. До них слід віднести статті та монографії C.Cacteles¹ (2000), P.Forsyth² (1998), H.Johnson³ (2003), E.Pels⁴ (2001), D.Starkie⁵ (2000) та деяких інших.

Однак, поки що бракує чітких прогнозів розвитку авіаційних альянсів, оцінки їхнього конкурентного рівня та ідентифікації напрямів подальшої коінтеграції глобальних перевізників. Таким чином, виявлення особливостей сучасної глобалізації авіаційних перевезень та зумовлених нею формувань конкуруючих світових альянсів становить основну мету цієї статті, яка може бути реалізована за допомогою відповідних завдань, що спрямовані на з'ясування суті авіаційних альянсів, напрямів їхньої інтеграційної діяльності, виявлення тенденцій розвитку та гармонізації інтересів. Конче важливими слід вважати й те, що сучасний процес консолідації авіаційних компаній можна представити також як перспективу глобальної економіки, в якій можливість укладання монополістичних чи олігополістичних угод між основними акторами різко зростає.

¹ Castles C. Development of Airport Slot Allocation Regulation of the European Community / Privatization and deregulation of transport / Ed. by B.Bradshaw and H.Lawton Smith. – Basingstoke: Macmillan, 2000. – P. 335-351.

² Forsyth P. The gains from the liberalisation of air transport // Journal of Air Transport Policy. – 1998. – N3. – P.73-92.

³ Johnson P. Air Transport / Industries in Europe. Competition, Trends and Policy Issues / Ed. by Peter Johnson. – Cheltenham: Edward Elgar, 2003. – P. 260-286.

⁴ Pels E. A note on airline alliances // Journal of Air Transport Management. – 2001. – N 7. – P. 3-7.

⁵ Starkie D. Allocation Airport Slots: a Role for the Market? / Privatization and Deregulation of Transport / Ed. by B.Bradshaw and H.Lawton Smith. – Basingstoke: Macmillan, 2000. – P. 352-363.

Інтеграційна сутність авіаційного альянсу

Процеси інтернаціоналізації, які захопили світ наприкінці 80-х - початку 90-х років ХХ ст. значною мірою вплинули на формування певних коаліцій в авіаційному транспорті, адже існуючі на той час компанії потребували чіткого позиціонування, а відтак й кооперування в організації перевезень пасажирів, вантажів, формування спільних логістичних систем взаємодії, гармонізації відносин з аеропортами та оптимізації діяльності на внутрішніх і міжнародних рейсах. Зробити це без партнерів з числа колишніх конкурентів виявилось неможливим. Тим більше, що 6-9% -ний щорічний приріст числа пасажирів, що за даними ІСАО досяг у 2000 році 16,72 млн. осіб⁶

доволі красномовно говорив про необхідність формування секторальних авіаційних союзів. Ще однією передумовою їхнього формування стала діяльність аеропортів, які поступово перетворюються в гігантські хаби (базові аеропорти певних авіакомпаній з доволі великою кількістю стиковочних рейсів, розвинутою інфраструктурою, сформованими дочірніми авіакомпаніями та іншими підприємствами). Це призвело до значних змін у структурі діяльності основних повітряних гаваней світу (головним чином вони торкнулися гіпертрофованого зростання числа пасажирів). Найбільш репрезентативним прикладом при цьому особливо після запровадження моделі «відкрите небо», може слугувати Європейський Союз (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільші аеропорти Європейського Союзу, 2000

Назва	Кількість відправлених / прийнятих пасажирів, млн. осіб	Зростання, 1996-2000 (% змін)
Лондон, Heathrow	64,3	15,3
Франкфурт-на-Майні	49,0	28,8
Париж, CDG	47,8	52,1
Амстердам	40,4	48,1
Мадрид	32,6	53,1
Лондон, Gatwick	31,9	32,6
Рим	25,9	14,0
Париж, Orly	25,4	-7,2
Мюнхен	22,9	48,8
Брюссель	21,5	61,1
Разом	361,6	30,7

Джерело: Johnson P. Air Transport / Industries in Europe. Competition, Trends and Policy Issues. – Cheltenham: Edward Elgar, 2003. – P. 276.

З наведеного вище випливає, що нерівномірність розподілу перевезень в країнах ЄС стрімко зростала. Найвищі темпи упродовж 1996-2000 рр. (п'ять років) – мали аеропорти Брюссель, Мадрид та імені Шарля де Голя (CDG) в Парижі. Доволі показовою при цьому була діяльність паризького аеропорту Орлі, який, будучи основною повітряною гаванню країни в 60-х – 70-х роках, значно втратив свої позиції, а новий статус – центру регіональних перевезень не врятував його від значного зменшення пасажиропотоків, адже користувачі цього виду транспортних послуг були зацікавлені у тому, щоб стиковка рейсів відбувалася в одному аеропорті і ним став суперсучасний – CDG (імені Шарля де Голя).

Водночас провідні національні перевізники закріпили за собою найбільші, як правило, столичні, аеропорти. Так лондонський Хітроу став базовим для «British Airways», імені Шарля де Голя в Парижі – для «Air France», Франкфурта-на-Майні – для «Lufthansa», Ханеда – для японської «Ana». Після банкрутства американської «Pan American» основним перевізником стала «Delta Airlines», що була сформована, образно кажучи, на «уламках» найбільшого в минулому, і, як вважалось раніше, найнадійнішого в світі авіаперевізника. Відтепер «Delta» своїм хабом обрала найбільший аеропорт світу – Атланту (Hartsfield).

⁶ Усі цифри, що наводять в тексті, взяті з: Годовий доклад Международной организации гражданской авиации (ICAO) http://www.icao.int/icaonet/dcs/9916/9916/9916_ru.pdf

Ці та інші обставини підштовхнули наприкінці 90-х років ХХ ст. авіакомпанії до об'єднання в альянси, а заходами, які мали б у першу чергу запровадити майбутні партнери, були наступні:

- максимальна гармонізація розкладу руху літаків, наявність стиковочних рейсів альянсу, що дозволило з одного боку – заощадити певні кошти пасажирів, а з другого – надовго закріпити їх за собою;

- створення спільних програм «Frequent flyer», тобто програм лояльності для пасажирів, які відтепер збирали (накопичували) «небесні милі» для отримання відповідних пільг від альянсу, у т.ч. очікуваного безкоштовного квитка;

- удосконалення роботи з клієнтами; оптимізація досвіду роботи компаній;

- запровадження код-шерингових угод (Codeshare agreement), що передбачало спільну експлуатацію авіарейсів двома і більше авіакомпаніями. При цьому одна виступала в ролі оператора (тобто виконувала рейс), а інші були партнерами по маркетингу, тобто продавали білети на рейс оператора від свого імені. Відтак вони мали подвійний код у розкладі рейсів.

14 травня 1997 року був створений перший «Зірковий альянс» («Star Alliance»), засновниками якого стали «Air Canada», «Lufthansa», «SAS», «Thai Airways International», «United Airlines». Перевезеннями була охоплена майже вся північна півкуля і значна частина південної.

Вже через рік, у 1998 році наступна амбітна група перевізників створює новий альянс «Qualiflyer Group», на чолі якого стають швейцарська «Swissair» та бельгійська «Sabena», а також ТАР (Португалія), Turkish Airlines (Туреччина), LOT (Польща) та цілий ряд інших. Позиції двох перших компаній тоді ні у кого не викликали сумнівів. «Swissair» називали у ті роки «літаючим банком» (настільки міцними були її фінансові позиції), а «Sabena» мала хорошу репутацію надійного перевізника, адже виконувала регулярні рейси по Європі починаючи з 1923 року. Втім, як це буде показано далі, надії на стабільність цього угруповання виявилися марними.

1 лютого 1999 р. «American Airlines» та «British Airways» ініціювали створення нового альянсу «One world», який, діючи разом з фінською «Finnair», іспанською «Iberia», японською «Japan Airlines», а також мексиканською, австралійською, китайською та деякими іншими компаніями також мали наміри глобалізувати авіаційний простір, якщо не весь, то принаймі його частину. Члени цього альянсу пішли далі інших, адже почали використовувати централізовану систему управління, провели наднаціональну інституалізацію процесу координації, яка дозволила запровадити єдині принципи у процедурі, організації спільної діяльності та співробітництво в технологічній сфері. Інакше кажучи, в плані горизонтальної інтеграції це угруповання пішло значно далі відомих на той час.

Четвертий світовий альянс «Sky Team» (Небесна команда) був створений 22 червня 2000 р. Серед найбільш впливових засновниць були французька «Air France» та американська «Delta AirLines». Також до них приєдналися мексиканська «Aeromexico» та корейська «Korean Air». Угодою про створення альянсу передбачалося асоційоване та партнерське членство.

Таким чином, на зламі тисячоліть діяло чотири основні авіаційні альянси, між якими велася непомітна, але доволі виснажлива боротьба за залучення нових членів і «переманювання» вже існуючих.

Терористичні акти в США (2001) та, як виявилось потім, недостатній рівень організації безпеки польотів зменшили чисельність пасажирів у 2001-му році на 1,5%, а у 2002-му ще на 0,1%. Авіаційні компанії пережили ці події надзвичайно важко. «Слабим ланцюжком» виявився альянс «Qualiflyer Group». В листопаді 2001 року оголосила себе банкрутом бельгійська «Sabena», яка набрала чимало кредитів, проте не змогла їх вчасно повернути. Всі прагнення уряду цієї країни допомогти врятувати свого єдиного національного авіаперевізника не завершилися успіхом, адже будь-які спроби чиновників кваліфікувалися в ЄС як порушення конкурентного законодавства. Не змогла допомогти й «Swissair», фінансова ситуація в якій теж потребувала швидкого втручання.

З часом «умовна допомога» надійшла від «Lufthansa», яка придбала у швейцарців пакет акцій, ввела свою систему менеджменту, суттєво скоротила непродуктивні витрати та відмінила неприбуткові маршрути, залишивши тим не менше назву бренду, до якого так звикли споживачі. Таким чином, це угруповання припинило своє існування, а решта учасників доволі швидко опинилися в інших альянсах, яких відтепер залишалося три¹.

Швидкий розвиток авіаперевезень, у т.ч. вантажних розпочався в 2003–2004 роках. Останній з них був рекордним. За даними ICAO, чисельність пасажирів в 2004 р. зросла на 11% у т.ч. пасажирообіг збільшився на 14,1%, вантажообіг – на 10,6%. В останньому передкризовому 2007 році кількість відправлених пасажирів досягла 2,281 млрд. осіб, вантажів – 41,8 млн. т. З великим напруженням працювали й провідні міжнародні аеропорти (табл. 2).

Таблиця 2

Найбільш завантажені аеропорти світу, 2007

П №	Відправлені пасажирів, млн. осіб		П №	Відправлені вантажі, млн. т	
1.	Атланта, Hartsfield	89,4	1.	Менфіс, Intl.	3,84
2.	Чикаго, O'Hare	76,2	2.	Гонконг, Intl.	3,77
3.	Лондон, Heathrow	68,1	3.	Анкоридж, Intl.	2,83
4.	Токіо, Haneda	66,7	4.	Сеул, Incheon	2,56
5.	Лос-Анджелес	61,9	5.	Шанхай, Pudong	2,49
6.	Даллас, Ft World	59,8	6.	Париж, Charles de Gaulle	2,30
7.	Париж, Charles de Gaulle	59,9	7.	Токіо, Narita	2,25
8.	Франкфурт-на-Майні	54,2	8.	Франкфурт-на-Майні	2,17
9.	Пекін, Capital	53,7	9.	Луїсвілл, Standiford	2,08
10.	Мадрид, Barajas	52,1	10.	Майами, Intl.	1,92
11.	Денвер, Intl.	49,9	11.	Сингапур, Changi	1,92
12.	Нью-Йорк, JFK	47,8	12.	Лос-Анджелес, Intl.	1,88

Джерело: Мир в цифрах 2009. [Пер. с англ. Н.Кононовой]. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2009. – С. 62

Враховуючи, те, що можливість делегалізувати авіаційні перевезення, як це було свого часу з аеропортами Нью-Йорку, Парижа, Москви чи деяких інших міст була обмежена, гіперконцентрація цього виду послуг продовжувала стрімко

зростати. Лідером за пасажирообігом продовжували залишатися США (табл. 3). Далі на значній відстані йшов Китай, потім Велика Британія, що пояснювалось її островним положенням, а також Німеччина та Франція.

Таблиця 3

Країни з найбільшим пасажирообігом, 2007

Ранг	Країна	Пасажирообіг, млн. пасажиро-км	Ранг	Країна	Пасажирообіг, млн. пасажиро-км
1	США	1271344	11	Нідерланди	71771
2	Китай	228484	12	Гонконг	70592
3	Велика Британія	218967	13	ОАЕ	65491
4	Німеччина	144005	14	Індія	59269
5	Франція	123336	15	Таїланд	55292
6	Сингапур	90126	16	Росія	51884
7	Австралія	77739	17	Італія	47465
8	Іспанія	77265	18	Малайзія	38956
9	Південна Корея	72823	19	Мексика	32813
10	Канада	72486	21	Саудівська Аравія	29715

Джерело: Мир в цифрах 2009. [Пер. с англ. Н.Кононовой]. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2009. – С. 68

Відкриття авіаційного простору, насамперед трансатлантичного та європейського максимально сприяло розвитку повітряних авіаперевезень і подальшому розширенню елітних авіаційних клубів. Стрімко зростає чисельність «Star Alliance», членами якого стають «Swiss International Air Lines», «South African Airways» (2006), «Air China», «Shanghai Airlines» (2007),

«Turkish Airlines», «Egypt Air» (2008) та ряд інших.

У 2006 році до складу «Sky Team» увійшов російський «Аерофлот». Членами альянсу «Oneworld» стала угорська компанія «Malev», японська «Japan Airlines», йорданська «Royal Jordanian» (2008).

Також було створено ряд вантажних альянсів і деяких інших неформальних угруповань. Тим не менше трійка аль-

¹ Без урахування дрібних формувань та певних умовних альянсів (приміром арабських компаній).

янових лідерів наприкінці 2009 року дійсно стала глобальною, адже на них припадало понад 60% світових пасажирських перевезень (табл. 4).

**Зірковий альянс («Star Alliance»):
оптимальна чи клубна модель?**

Відомий англійський дослідник Ян Н.Пітерзе (2008) полемізує з іншими науковцями щодо подальшого посилення глобальних процесів, доволі чітко, на наш погляд, визначає, що важливим чинником реорганізації соціальних просторів може бути так звана гібридизація, зокрема структурна, яку слід розуміти як соціальну співпрацю і змагання¹. З нашої точки зору, структурну гібридизацію варто поширити й на економічну сферу, яскравим доказом чого може слугувати створення авіаційних альянсів, зокрема наймогутнішого з описаних раніше «Star Alliance», який об'єднує 25 компаній, включаючи двох регіональних партнерів – «Adria» (Словенія) та «Croatia Airlines» (Хорватія). Парк літаків альянсу налічує 3697 одиниць,

які здійснюють щоденно 19056 рейсів (2008 р.) на всіх населених людськими материках. Пасажирообіг у 2008 році становив рекордну для світу цифру – 1189,2 млрд. пасажиро-кілометрів тобто 27,7% світового. Майже півмільйона службовців (457 тис.) задіяні в авіакомпаніях альянсу, які й забезпечують виконання рейсів у майже 900 аеропортів 160 країн світу. Сукупний дохід угруповання у 2008 році дорівнював 170 млрд. дол. США, а найбільшими хабами авіакомпаній стали найпотужніші аеропорти світу: Токіо, Пекін, Сеул, Лондон, Нью-Йорк, Каїр, Шанхай, Сінгапур, Цюрих, Бангкок, Стамбул, Чикаго. Запланований вступ у 2009 році «Air India» і деяких інших компаній може довести питому вагу альянсу до $1/3$ глобального пасажирообігу.

Наведені вище дані яскраво свідчать про стійкі позиції альянсу на ринках авіаційних перевезень, проте щодо внутрішньої структури і політики підтримки альянсової конкурентоспроможності слід сказати окремо, спираючись на дані табл. 5.

Таблиця 4

Глобальні альянси авіаперевізників (2009)

Назва альянсу та його склад (авіаційні компанії)		
STAR ALLIANCE утворений 14 травня 1997 р.	SKY TEAM утворений 22 червня 2000 р.	ONEWORLD утворений 1 лютого 1999 р.
Adria (Словенія)	AEROFLOT (Росія)	American Airlines (США)
Air Canada (Канада)	Aeromexico (Мексика)	British Airways (Велика Британія)
Air China (Китай)	Air France / KLM (Франція, Нідерланди)	Cathay Pacific (Гонконг, Китай)
Air New Zealand (Нова Зеландія)	Alitalia (Італія)	Finnair (Фінляндія)
Ana (Японія)	China Southern Airlines (Китай)	Iberia (Іспанія)
Asiana Airlines (Південна Корея)	Czech Airlines (Чехія)	Japan Airlines (Японія)
Austrain (Австрія)	Delta Airlines (США)	LAN (Чилі)
Blue 1 (Фінляндія)	Kenya Airways (Кенія)	Mexicana (Мексика)
Bmi (Велика Британія)	Korean Air (Південна Корея)	Qantas (Австралія)
Continental Airlines (США)	Northwest Airlines (США)	Royal Jordanian (Йорданія)
Croatia Airlines (Хорватія)	AirEuropa (Іспанія)	
Egypt Air (Єгипет)		
LOT (Польща)		
Lufthansa (Німеччина)		
SAS (Данія – Норвегія – Швеція)		
Shanghai Airlines (Китай)		
Singapore Airlines (Сінгапур)		
South Africa Airways (ПАР)		
Spanair (Іспанія)		
Swiss (Швейцарія)		
TAP (Португалія)		
Thai (Таїланд)		
Turkish Airlines (Туреччина)		
United (США)		
US Airways (США)		
25 компаній з 24 країн	11 компаній з 11 країн	10 компаній з 10 країн

⁸ Глобальні модерності / За ред. М.Фезерстоуна, С.Леша, Р.Робертсона. – К.: Ніка-Центр, 2008. – С. 99-100.

Основні показники діяльності «Star Alliance» у 2008 році

П №	Назва авіакомпанії	Хаб (хаби)	Сукупний дохід		Щоденні виліти (одиниці)	Кількість країн/аеропортів, куди здійснюються рейси	Пасажирообіг		Кількість перевезень пасажирів за рік		Число працюючих		Парк літаків	
			Млрд. дол. США	Питома вага в зльансі, %			Млрд. пас./км	Питома вага в зльансі, %	Млн. осіб	Питома вага в зльансі, %	Осіб	Питома вага в зльансі, %	Одиниць	Питома вага в зльансі, %
1.	Adria	Любляна	0,306	0,18	32	20/21	1,35	1,14	1,302	0,22	702	0,15	14	0,4
2.	Air Canada	Торонто Монреаль Ванкувер	10,3	6,08	1370	39/171	81,3	6,84	33,0	5,56	24700	5,4	335	9,1
3.	Air China	Пекин Шанхай Ченджоу	7,3	4,31	840	32/143	67,0	5,63	34,84	5,87	22211	4,4	243	6,6
4.	Air New Zealand	Окленд Лос-Анджелес Гонконг	3,0	1,77	560	16/53	27,1	2,28	12,4	2,09	10500	2,3	100	2,7
5.	Ana	Токио Осака Нагоя	14,2	8,38	952	13/78	56,9	4,79	47,0	7,92	34410	7,53	214	5,7
6.	Asiana Airlines	Сеул Інчхон	4,26	2,51	302	20/81	22,7	1,91	13,13	2,21	8134	1,78	71	1,9
7.	Austrain	Відень	3,67	2,17	450	66/120	18,9	1,59	10,7	1,8	7200	0,16	91	2,5
8.	Blue 1	Хельсінкі	0,272	0,16	80	10/22	1,4	0,12	1,62	0,27	450	0,1	12	0,3
9.	Bmi	Лондон	1,99	1,17	240	30/48	11,0	0,92	10,0	1,69	4598	1,0	54	1,5
10.	Continental Airlines	Хьюстон Нью-Йорк (Неварк)	15,2	8,97	2423	50/262	133,3	11,28	67,0	11,29	42210	9,24	351	9,5

11. Croatia Airlines	Загреб	0,231	0,14	65	19/29	1,16	0,1	1,58	0,27	1022	0,22	11	0,3
12. Egypt Air	Каїр	1,48	0,87	232	44/69	12,0	1,01	7,8	1,31	7300	1,6	50	1,4
13. LOT	Варшава	0,831	0,49	226	28/50	6,71	0,56	3,9	0,66	3720	0,8	49	1,3
14. Lufthansa	Франкфурт-на-Майні Мюнхен	33,86	19,97	2005	78/206	154,15	12,96	70,5	11,88	108123	23,67	534	14,4
15. SAS	Копенгаген Осло Стокгольм	7,68	4,53	680	31/86	29,9	2,53	22	3,71	15000	3,28	210	5,7
16. Shanghai Airlines	Шанхай	1,97	1,17	234	8/80	14,39	1,21	10,65	1,8	5680	1,24	60	1,6
17. Singapore Airlines	Сінгапур	9,3	5,49	220	35/65	90,128	7,58	18,3	3,08	14142	3,1	109	2,9
18. South Africa Airways	Йоханесбург	3,67	2,17	178	27/35	21,94	1,85	6,9	1,16	8000	1,75	55	1,5
19. Spanair	Мадрид Барселона	1,56	0,92	250	6/27	11,35	0,95	10,2	1,72	3036	0,66	45	1,2
20. Swiss	Цюрих Женева Базель	4,89	2,88	370	42/76	25,1	2,11	13,5	2,28	7000	1,53	77	2,1
21. TAP	Ліссабон Порту	3,17	1,87	260	30/67	21,91	1,84	8,74	1,47	6900	1,51	71	1,9
22. Thai	Бангкок Пукет	5,68	3,35	127	35/74	60,3	5,07	19,6	3,3	26897	5,89	88	2,4
23. Turkish Airlines	Стамбул Анкара	3,09	1,82	460	75/159	29,2	2,46	22,5	3,79	12397	2,71	135	3,7
24. United	Чикаго Лос-Анджелес Вашингтон	20,2	11,91	3300	30/200	189,0	15,89	80,0	13,48	48000	10,51	362	9,8
25. US Airways	Філадельфія, Нью-Йорк Лас Вегас	11,5	6,78	3200	32/206	101,0	8,49	66,1	11,14	36500	7,99	356	9,6
Разом по Star Alliance		169,544	100	19056	-	1189,2	100	593,3	100	456832	100	3697	100

Рорховано автором за допомогою фондowych матеріалів «The Star Alliance Network». <http://www.staralliance.com/en/about/airlines>

Серед усіх існуючих на цей час членів альянсу слід виокремити насамперед п'ятірку лідерів, до яких варто віднести «Lufthansa» (Німеччина), «United» (США), «US Airways» (США), «Continental Airlines» (США), «Air Canada» (Канада). До числа потенційних лідерів можна включити китайську «Air China», японську «Ана» та скандинавську «SAS». Тим не менше наведена вище «п'ятірка» є своєрідним ядром альянсу, на яку припадає 52,4% парку літаків, 56,8% персоналу, 53,4% перевезених пасажирів, 55,5% пасажирообігу, 64,5% вилітів. Сукупний дохід цієї групи дорівнює 53,7 млрд. дол. США (2008), а вплив на внутрішню політику альянсу є вирішальним.

Наведені дані дозволяють узагальнити особливості структурної політики «Star Alliance». На нашу думку, їх декілька:

- реалізація розширювальної стратегії, до якої альянс підходить доволі обережно, адже треба підібрати надійних кандидатів, які не спокуються перевагами інших угруповань та з часом не перейдуть до іншого альянсу, високий рівень безпеки польотів, економічна ефективність, якість обслуговування, враховується також надійність парку літаків;
- кооперування з партнерами на ринках внутрішніх перевезень, що дозволяє досить швидко оптимізувати перевезення пасажирів та вантажів, спираючись на ресурси місцевих компаній-партнерів;
- взаємний обмін акціями, чи придбання компанією-партнером частки акцій (у деяких випадках мова йде про контрольний пакет) іншої компанії – члена альянсу;
- формування спільних програм лояльності пасажирів та взаємне визнання накопичених в ході перельотів миль;
- стандартизація обслуговування пасажирів;
- спільна рекламна стратегія альянсу;
- взаємна допомога при скасуванні рейсів;
- спільні заходи щодо безпеки польотів;
- спільні «чорні списки» пасажирів, що порушують правила польотів.

⁸ 31 грудня 2007 року бразильська компанія «Varig» залишила альянс.

⁹ Автору цих рядків довелося свого часу летіти з Жешова через Варшаву до Києва. Рейс до Варшави було скасовано, а пасажирів відправили автобусом, внаслідок чого встигнути на рейс до Києва не вдалося. Польська компанія «LOT», член альянсу «Star Alliance» запропонувала летіти до Мюнхена, а звідти літаком «Lufthansa», до столиці України. Інша пропозиція стосувалася Відня та «Austrian», але літак прибував до Києва лише наступного дня. Після певних вагань був обраний перший варіант, який з точки зору формальної логіки виглядав абсурдним: летіти до Києва у протилежний від нього бік. Втім для альянсу у цьому нічого дивного не було.

ВИСНОВКИ

1. У сучасному світі створення і селектування потужних альянсів є цілком зрозумілою відповіддю авіаційних компаній на виклики глобалізації світового господарства та бажання захистити свої інтереси в умовах посилення конкуренції, яка у XXI ст. має планетарний масштаб.

2. Основною особливістю створення та успішного функціонування авіаційних альянсів стала консолідація авіакомпаній навколо умовного ядра, що складалося з 3-5 компаній-лідерів. Саме вони пропонують інтеграційну модель формування нового угруповання, яка включає, як правило, кооперування з партнерами, оптимізацію пасажиро- та вантажоперевезень, створення програм лояльності пасажирів, укладання код-шерингових угод тощо. Найбільш високий рівень горизонтальної інтеграції має авіаційний альянс «Oneworld».

3. Основним напрямом діяльності новостворених альянсів стала реалізація їхньої розширювальної стратегії, яка передбачала не тільки, а у ряді випадків не стільки, збільшення числа учасників, але й ретельний відбір кандидатів за якісними, цільовими та конкурентними параметрами.

4. Висока заборгованість авіакомпаній, існування нерентабельних рейсів, значні невиробничі витрати можуть призвести до банкрутства не тільки авіакомпанії, а й до руйнації самого альянсу. Саме такими факторами можна пояснити доволі низьке котування акцій основних авіаційних компаній світу.

5. Найбільшим авіаційним альянсом світу є «Star Alliance», який станом на кінець 2009 року об'єднав 25 компаній з 24 країн, на який припадає майже 28% світового пасажирообігу. Втім у самому угрупованні п'ятірка лідерів «Lufthansa», «United», «US Airways», «Continental», «Air Canada» доволі чітко визначає структурну політику альянсу та подальші напрями експансії на глобальний ринок.