

На правах рукописи



**МАТВЕЕВА АНАСТАСИЯ ВЯЧЕСЛАВОВНА**

**МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ ЛОУКОСТ-АВИАКОМПАНИЙ НА РЫНКЕ  
ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК**

Специальность 08.00.14 – Мировая экономика

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2017

Диссертационная работа выполнена на кафедре мировой экономики  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

- Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Мальцев Андрей Александрович,**  
заведующий кафедрой мировой экономики  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет», г. Екатеринбург
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Кулакова Татьяна Владимировна,**  
директор Центра экономики транспорта  
Института экономики транспорта и транспортной политики  
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», г. Москва
- доктор экономических наук, профессор  
**Носков Владимир Апатольевич,**  
профессор кафедры мировой экономики  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический  
университет», г. Самара
- Ведущая организация:** **Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тюменский государственный университет»**

Защита диссертации состоится «1» июня 2017 г. в 16-00 часов на заседании  
Диссертационного совета Д 212.203.15 при ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы  
народов» (РУДН) по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, зал №1.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке Российского университета  
дружбы народов по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6.

Электронная версия диссертации, автореферат и объявление о защите диссертации  
размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве  
образования и науки РФ (<http://vak.ed.gov.ru/>).

Автореферат разослан «28» апреля 2017 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
доктор экономических наук, доцент



И.В. Андропова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Роль транспорта в развитии мировой экономики остается неизменно высокой (18,2% от общемирового экспорта всех видов услуг в 2015 г.). При этом растет как его доля в мировом ВВП – с 1,09% в 1980 г. до 1,19% в 2015 г., так и объем экспорта данного вида услуг со 133,9 млрд долл. в 1980 г. до 876,1 млрд долл. в 2015 г. Транспортно-коммуникационная инфраструктура, выполняя ключевую функцию в процессе глобализации, создает необходимые предпосылки для экономического роста, повышения конкурентоспособности национальных экономик и качества жизни населения.

Одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мирового транспорта являются авиаперевозки. По данным Всемирного банка, количество перевезенных авиапассажиров за 1980-2015 гг. увеличилось в 5,5 раза – с 641,9 млн до 3,5 млрд чел. Важнейшей отличительной чертой развития мирового рынка авиационных пассажирских перевозок этапа глобализации выступает усложнение форм экономического взаимодействия авиакомпаний. Высокий уровень конкуренции в отрасли обуславливает использование новых более гибких бизнес-моделей. К ним, прежде всего, можно отнести кооперацию авиакомпаний в рамках глобальных альянсов, когда любой авиаперевозчик вне альянса конкурирует не с отдельными авиакомпаниями, а с альянсом в целом, со всей его сетевой, финансовой и производственной мощностью, а также всё более широкое распространение бюджетных авиакомпаний.

По мере расширения встраивания лоукост-авиакомпаний в систему международных пассажирских авиаперевозок проблема использования данной бизнес-модели, менее подверженной влиянию мировых экономических кризисов, становится особенно актуальной. Развитие бюджетных авиакомпаний превращается в значимый фактор ускорения динамики мирового пассажиропотока и региональной интеграции. В этой связи актуализируется необходимость изучения существующего механизма повышения конкурентоспособности лоукост-авиаперевозчиков в условиях глобализации экономической деятельности.

Все это усиливает актуальность задачи дополнительного исследования теоретико-методических основ взаимодействия авиаперевозчиков и выявления особенностей современной мировой практики реализации преимуществ различных форм кооперации авиакомпаний в рамках динамично-развивающейся глобальной системы пассажирских авиаперевозок, что предопределило выбор темы и актуальность диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Научной проблеме определения понятия глобализации мировой экономики и её качественных характеристик отведено значительное место в междисциплинарных трудах таких российских и зарубежных экономистов, как Л.И. Абалкин, Е.Ф. Авдокушин, О.Т. Богомолов, М.И. Гельвановский, Н.П. Гусаков, Н.И. Диденко, П. Дикен, Х. Зиберт, М. Интрилигейтор, В.П. Колесов, Т. Левитт, В.К. Ломакин, К. Омае, В.С. Паньков, М. Портер, В.Е. Рыбалкин, С.Ф. Сутырин, Ю.А. Щербанин, В.Д. Щетинин и др.

Фундаментальный экономический анализ особенностей развития мирового транспортного комплекса представлен в работах таких российских и зарубежных ученых, как В.Г. Афанасьев, В. Батлер, В.Д. Бордунов, Дж. К. Брюкнер, Б. Васигх, В. Дельфманн, Е.Г. Ефимова,

И.М. Могилевкин, В.А. Носков, Р.В. Пул, Т. Такер, К. Флеминг, К.С. Чумляков.

Разработка избранной темы также базировалась на изучении работ российских и зарубежных специалистов в области развития воздушного транспорта, в частности Б.В. Артамонова, Т.Х. Вана, Л.П. Волковой, И.В. Горна, М.М. Гязовой, О.Н. Дунаева, О.В. Журавлева, С.С. Исаева, Е.В. Костроминой, Т.В. Кулаковой, С.А. Лукьянова, С.И. Руднева, К.К. Руппеля, А.А. Семенова, К.С. Скуратова, Е.А. Столяревской, А.Б. Фраймана, А.А. Фридлянда, Н.Ю. Ярошевич и др.

Информационную базу исследования составили материалы Федеральной службы государственной статистики, Министерства транспорта РФ, Федерального агентства воздушного транспорта, Государственного научно-исследовательского института гражданской авиации, российские и зарубежные специализированные справочные издания, специальные доклады и тематические обзоры, монографии и научно-аналитические работы специалистов в вопросах транспорта, в особенности авиационного, обзоры и доклады ЮНКТАД, ИАТА, ИКАО, других международных организаций, годовые отчеты и корпоративные публикации ведущих авиакомпаний мировой экономики.

Тема влияния процессов глобализации на развитие воздушного транспорта широко рассматривается в российской и зарубежной специализированной литературе. Однако вопросы кооперации лоукост-авиакомпаний в системе международных авиационных пассажирских перевозок (МАПП), особенно в контексте применяемых в мировой практике моделей организации рынка МАПП, в недостаточной степени освещены в научных работах. При всей многоаспектности выполненных к настоящему времени исследований сохраняется необходимость переосмысления накопленных в мировой практике знаний в плане классификации форм кооперации авиаперевозчиков и изучения механизма и последствий встраивания бюджетных авиакомпаний в динамичную систему международных пассажирских авиаперевозок с поправками на растущую глобализацию мирового хозяйства. Этим определяются выбор темы, формулировка цели и задач исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертации является развитие теоретико-методологических положений международной кооперации на рынке пассажирских авиаперевозок и разработка стратегических направлений повышения конкурентоспособности различных форм кооперации лоукост-авиакомпаний в условиях нестабильности отрасли.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

1. Развить теоретико-методологические положения международной кооперации авиакомпаний: выявить особенности функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок в условиях глобализации; раскрыть содержание кооперации авиаперевозчиков на современном этапе и предложить классификацию её основных форм.

2. Разработать методику оценки уровня кооперации и взаимозависимости как традиционных, так и лоукост-авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия на мировом рынке пассажирских авиаперевозок, выделив их преимущества и недостатки.

3. Выявить базовые характеристики применяемых в мировой практике моделей функционирования рынка пассажирских авиаперевозок с целью оценки возможностей

использования лоукост-авиаперевозок в условиях различных систем регулирования отрасли.

4. Определить конкурентные позиции различных форм кооперации лоукост-авиакомпаний с учетом тенденций использования модели низкобюджетных авиаперевозок на мировом рынке и предложить направления повышения их конкурентоспособности.

**Область исследования.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с п. 17 «Мировой рынок товаров и услуг: тенденции развития, отраслевая и фирменная структура. Организация и техника международной торговли»; п. 18 «Современные рыночные стратегии и их роль в развитии международного обмена. Методические аспекты международной конкурентоспособности. Формы и методы конкуренции в различных секторах мирового рынка» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.14.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования выступает мировой рынок пассажирских авиаперевозок. Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в процессе встраивания лоукост-авиакомпаний в систему МАПП.

**Методы исследования.** В процессе исследования применялся комплекс общенаучных методов (абстрагирование, анализ, группировка, дедукция, индукция, исторический и логический методы, классификация, наблюдение, синтез), а также методы сравнительного экономического анализа.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в выявлении особенностей функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок с учетом роста процессов консолидации авиакомпаний и использования гибких бизнес-моделей лоукост-авиаперевозок, уточнении понятия кооперация авиаперевозчиков и классификации её форм, предложении инструмента анализа уровня кооперации авиакомпаний, изучении механизма повышения конкурентоспособности лоукост-авиакомпаний в процессе встраивания в систему МАПП.

В ходе исследования были получены и выносятся на защиту следующие **наиболее существенные научные результаты:**

1. Развита теоретико-методологические положения международной кооперации авиакомпаний на мировом рынке пассажирских авиаперевозок: выявлены особенности функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок с учетом роста процессов консолидации авиакомпаний и использования гибких бизнес-моделей лоукост-авиаперевозок; раскрыто содержание международной кооперации авиаперевозчиков на мировом рынке пассажирских авиаперевозок как процесса их экономического взаимодействия путем перераспределения и более эффективного использования задействуемых ресурсов, реализуемого на основе сращивания и унификации систем управления и преследующего главную цель – повышение финансовой устойчивости всей производственной цепочки и конкурентоспособности оказываемых услуг; предложена классификация основных форм кооперации авиаперевозчиков, позволяющая структурировать бизнес-модели встраивания авиакомпаний в систему МАПП в условиях повышения конкуренции в отрасли.

2. Разработана методика оценки уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия на мировом рынке пассажирских авиаперевозок,

основанная на построении диаграммы разброса и включающая систему показателей на основе совокупности предлагаемых автором критериев; разграничивающая маркетинговую и стратегическую форму кооперации. Методика позволяет оценить место различных форм кооперации авиаперевозчиков в рейтинге их конкурентоспособности; идентифицировать преимущества и слабости отдельных видов взаимодействия.

3. Выделены три основные модели функционирования рынка пассажирских авиаперевозок, применяемые в мировой практике: патерналистская, либеральная и смешанная, что позволило определить возможности использования лоукост-авиаперевозок в условиях различных схем участия государства во владении и осуществлении контроля над хозяйственной деятельностью национального авиаперевозчика или большинства крупных авиакомпаний.

4. Оценены конкурентные позиции различных форм кооперации лоукост-авиакомпаний с учетом тенденций развития мирового рынка пассажирских авиаперевозок. Конкретизированы стратегические направления повышения их конкурентоспособности путём интеграции в рамках международных альянсов, внедрения моделей сотрудничества с традиционными авиаперевозчиками и диверсификации маршрутной сети за счет дальнемагистральных направлений полетов.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость исследования состоит в теоретической разработке проблемы кооперации авиаперевозчиков в условиях глобализации. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов министерствами и ведомствами в сфере внешнеэкономической деятельности, аналитическими центрами организации авиапассажирских перевозок, а также отдельными авиакомпаниями и аэропортами для уточнения стратегии функционирования и кооперации на мировом рынке пассажирских авиаперевозок. Отдельные теоретические положения и методические разработки могут быть использованы высшими учебными заведениями при преподавании дисциплины «Мировая экономика и международные экономические отношения» и спецкурсов по международным транспортным операциям.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на 9 международных и всероссийских научно-практических конференциях, круглых столах в 2011-2016 гг., в том числе XIV Всероссийском экономическом форуме научно-исследовательских работ молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность территорий» (Екатеринбург, УрГЭУ, 2011 г.); VI международной научно-практической конференции «Интеграция России в мировую экономику: формирование социальной ответственности и кросс-культурной толерантности государства, бизнеса и общества» (Екатеринбург, УрФУ, 2012 г.); Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Проблемы инновационного развития территорий: междисциплинарный подход» (Пермь, ЗУИЭП, 2013 г.); Ежегодной международной конференции: «Эволюция международной торговой системы: проблемы и перспективы» (Санкт-Петербург, СПбГУ, 2015 г.); XI международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, УрФУ, 2016 г.).

**Публикации.** Результаты диссертационного исследования нашли отражение в 16

публикациях общим авторским объёмом 6,6 п.л., включая 6 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура и содержание диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка используемой литературы и 1 приложения. Основное содержание работы изложено на 142 страницах, включая 23 рисунка, 17 таблиц. В список литературы входит 142 источника.

Во *введении* обоснована актуальность темы, определены цели, задачи, предмет, объект, теоретические и методические основы исследования, отражены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В *первой главе* «Теоретико-методологические аспекты международной кооперации авиакомпаний» дополняются особенности глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Предложена классификация основных форм кооперации авиаперевозчиков. Проведена оценка уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия.

Во *второй главе* «Функционирование лоукост-авиакомпаний в условиях различных применяемых в мировой практике моделей рынка пассажирских авиаперевозок» исследована роль государства в организации рынка пассажирских авиаперевозок. Проведена сравнительная характеристика патерналистской, либеральной и смешанной моделей. Выявлена специфика развития модели лоукост-авиаперевозок в условиях различных систем регулирования отрасли.

В *третьей главе* «Механизм и экономические последствия встраивания лоукост-авиакомпаний в глобальную систему пассажирских авиаперевозок» проведен анализ текущего состояния и тенденций развития низкобюджетных авиаперевозок. Выделены проблемы, с которыми сталкиваются лоукостеры, а также методы стимулирования развития данной бизнес-модели. Изучены процессы консолидации бюджетных авиакомпаний, а также способы диверсификации их деятельности.

В *заключении* в обобщенном виде изложены итоги диссертационного исследования и сформулированы основные выводы.

### **Основное содержание работы.**

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты международной кооперации авиакомпаний

1.1 Роль транспорта в интернационализации мирохозяйственных связей

1.2 Международная кооперация авиакомпаний как фактор достижения конкурентных преимуществ на мировом рынке пассажирских авиаперевозок

1.3 Методика оценки уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия

Глава 2. Функционирование лоукост-авиакомпаний в условиях различных применяемых в мировой практике моделей рынка пассажирских авиаперевозок

2.1 Патерналистская модель функционирования рынка пассажирских авиаперевозок

2.2 Результаты либерализации мирового рынка пассажирских авиаперевозок

2.3 Смешанная модель функционирования рынка авиационных пассажирских перевозок

Глава 3. Механизм и экономические последствия встраивания лоукост-авиакомпаний в глобальную систему пассажирских авиаперевозок

3.1 Анализ текущего состояния и основных тенденций развития низкобюджетных авиаперевозок

3.2 Проблемы развития и методы стимулирования бизнес-модели лоукост-авиаперевозок

3.3 Процессы консолидации бюджетных авиакомпаний, а также способы диверсификации их деятельности

Заключение

Список литературы

Приложение А

## ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1** Развита теоретико-методологическая основа международной кооперации авиакомпаний на мировом рынке пассажирских авиаперевозок: выявлены особенности функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок с учетом роста процессов консолидации авиакомпаний и использования гибких бизнес-моделей лоукост-авиаперевозок; раскрыто содержание международной кооперации авиаперевозчиков на мировом рынке пассажирских авиаперевозок как процесса их экономического взаимодействия путем перераспределения и более эффективного использования задействуемых ресурсов, реализуемого на основе сращивания и унификации систем управления и преследующего главную цель – повышение финансовой устойчивости всей производственной цепочки и конкурентоспособности оказываемых услуг; предложена классификация основных форм кооперации авиаперевозчиков, позволяющая структурировать бизнес-модели встраивания авиакомпаний в систему МАПП в условиях повышения конкуренции в отрасли.

Развитие мирового рынка пассажирских авиаперевозок в условиях растущей глобализации воздушного транспорта сопровождается усложнением форм экономического взаимодействия. Обостряющаяся конкуренция выступает катализатором интеграционных процессов, протекающих поэтапно: от соглашений о совместной коммерческой эксплуатации авиарейсов (интерлайн, код-шеринг) до резкого увеличения количества сделок по слиянию и поглощению, вступления в глобальные альянсы и формирования транснациональных авиахолдингов. К главным выявленным особенностям функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок на современном этапе отнесены:

1) *усиление консолидации отрасли в результате становления новых высокоорганизованных форм сотрудничества.* Консолидация позволяет авиаперевозчикам избавиться от чрезмерной конкуренции, оптимизировать маршрутную сеть, организационную структуру компании, а также укрепить свое положение на рынке. «Турбулентности», переживаемые мировой экономикой, как показали кризисные ситуации на стыке 2000-2010-х гг., только подстегивают консолидационные процессы на рынке МАПП.

Из главных их проявлений выделим, прежде всего, оформление к 2000 г. глобальной триады мегаальянсов (Star Alliance, SkyTeam и Oneworld), включающей, по состоянию на 2015 г., 1,2% от примерно 5000 авиакомпаний мира, контролирующей свыше 60,8% мирового пассажирооборота, с маршрутным охватом практически всех частей света. Если по итогам 2000 г. глобальная триада включала лишь 25 авиакомпаний, то в 2015 г. состав альянсов (при некоторой ротации «первоходивших») насчитывал 62 полноправных члена, количество перевезенных пассажиров увеличилось в 1,8 раза – с 924,3 млн пасс. в 2005 г. (46,9% глобального пассажиропотока) до 1819,1 млн пасс. в 2015 г. (52,0%) (табл. 1). В 2016 г. также основаны два международных альянса лоукост-авиакомпаний U-Fly и Value Alliance.

Таблица 1

Основные показатели деятельности глобальных альянсов авиакомпаний по состоянию на начало 2005 г. и 2015 г.

Показатель	Star Alliance (основан в мае 1997 г.)		Oneworld (основан в феврале 1999 г.)		SkyTeam (основан в июне 2000 г.)	
	2005	2015	2005	2015	2005	2015
Количество перевезенных за год пассажиров, млн пасс.	359,8	641,1	223,1	512,6	341,4	665,4
Количество полноправных авиакомпаний-участников	18	27	8	15	9	20
Количество направлений	798	1321	591	1011	512	1052
Размер флота	2477	4657	1855	3414	2064	4634
Численность сотрудников, тыс. чел.	281,7	432,6	245,3	389,8	300,7	481,7
Годовой доход, млрд долл.	98,5	179,1	57,2	143,2	73,6	186,3

Источник: составлено автором по:

1. Oneworld Alliance – URL: <https://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance>
2. SkyTeam Alliance – URL: <https://www.skyteam.com/en/about/>
3. Star Alliance – URL: <http://www.staralliance.com/en/destinations>

Основная причина формирования альянсов – ожидание синергетического эффекта, то есть получение большей эффективности от совместной работы, чем могли бы добиться отдельные перевозчики, прежде всего в плане сокращения издержек. Глобальные альянсы не предполагают обмена собственностью и заключаются между финансово независимыми перевозчиками, координирующими свою коммерческую деятельность с целью повышения конкурентоспособности и увеличения своей доли авиатранспортного рынка. Соглашение об альянсе может включать такие элементы, как совместное использование кодов, аэропортовых средств, сотрудничество в области маркетинга, ценообразования, реализацию программ для часто летающих пассажиров.

Формирование мегаальянсов происходит параллельно с наращиванием процесса слияний и поглощений в отрасли пассажирских авиаперевозок. Консолидация европейских авиаперевозчиков привела к появлению трех транснациональных авиахолдингов: Air France – KLM, International Airlines Group (IAG), Lufthansa Group. Речь в данном случае идет не только о код-шеринге и обмене пассажирами, но и о консолидации ресурсов, координации тарифов и перераспределении прибыли. Подобные стратегические партнерства основаны на инвестициях и владении одними авиакомпаниями долями в уставном капитале других;

2) использование новых более гибких бизнес-моделей, таких как низкобюджетные (лоукостеры) и гибридные (сочетающие черты лоукост- и традиционной бизнес-модели) авиакомпании, вызванное высоким уровнем конкуренции в отрасли, а также растущим спросом. С ослаблением государственного контроля за гражданскими авиаперевозками модель лоукост-авиакомпаний, к которым принято относить авиаперевозчиков, эксплуатационные издержки в расчете на 1 пасс-км и средний уровень цен которых ниже, чем у традиционных авиакомпаний, за счет минимальной доли прочих операционных расходов и осуществления всех дополнительных услуг (провоз багажа, питание и др.) за отдельную плату, успешно адаптировалась в США ещё в 1970-х гг. и в Европе в 1990-х гг. Вступление в Евросоюз новых стран Восточной Европы привело к расширению общего воздушного пространства и к новому скачку в развитии бюджетных авиаперевозок. Начав полёты в 1971 г., американская авиакомпания Southwest Airlines впоследствии стала крупнейшим лоукостером в мире, выбрав бизнес-модель, предполагающую полный отказ от всех дополнительных услуг, кроме собственно перелета. В тройке крупнейших в мире лоукостеров закрепились ирландская авиакомпания Ryanair, начавшая применять данную бизнес-модель в 1990 г., и британская авиакомпания EasyJet, созданная в 1995 г.

В 2000-х гг. лоукост-авиакомпании начали «осваивать» Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), именно в Юго-Восточной Азии к 2010-м гг. заняв наиболее прочные позиции на рынке воздушных перевозок. Как будет показано далее, в конечном итоге лоукост-модель оказалась востребованной во всём мире. Однако её распространение потребовало дерегулирования хозяйственной среды, «активированного» процессами глобализации.

Развитие лоукост-авиаперевозок выделено как все более важный фактор ускорения динамики мирового авиапассажиропотока. Данные рис. 1 демонстрируют рост бюджетных авиаперевозок даже в кризисные периоды. За 2003-2015 гг. доля лоукостеров в глобальном пассажиропотоке выросла более чем в 2 раза: с 12,2 до 27,1%. Количество перевезенных ими пассажиров увеличилось со 197 млн пасс. в 2003 г. до 1,1 млрд пасс. в 2015 г., значительно превзойдя динамику мирового пассажиропотока (с 1,7 млрд пасс. в 2003 г. до 3,5 млрд пасс. в 2015 г.) Этому способствуют оптимизированная структура операционных расходов и увеличение масштабов деятельности за счет роста спроса на доступные авиаперевозки.



Рисунок 1 Доля лоукост-компаний в глобальном авиапассажиропотоке в 2003-2015 гг.

Источник: составлено автором по Ishak, S. Low-cost & leisure traffic // Airline Business. – 2016. – Vol. 32. – N 5. – P. 36, 110.

Не случайно, чистая прибыль 10 ведущих лоукостеров за один 2015 г. (6,7 млрд дол.) увеличилась на 60%. В качестве факторов их успешного функционирования и высоких

финансовых показателей выделены: оптимизированная структура операционных расходов с минимальной долей прочих, грамотная политика получения дополнительных доходов, унифицированный флот, состоящий из преимущественно новых воздушных судов (ВС), интеграция современных информационных технологий в виде специализированных систем бронирования, применение методов топливного хеджирования и гибкая ценовая политика, соответствующая росту спроса на доступные авиаперевозки и сопрягаемая с желанием сократить корпоративные и частные затраты на транспортные расходы;

3) *переход от оперативных к стратегическим формам горизонтальной кооперации.* В традиционной трактовке под международной кооперацией транспортных организаций понимаются организационно-экономические отношения долгосрочного сотрудничества на международном рынке двух или более транспортных фирм, сохраняющих свою независимость по отношению друг к другу, на основе координации производственной деятельности. Данное определение применимо к любому виду транспорта и несколько нивелирует сложившееся в мировой практике многообразие и специфику форм взаимодействия авиаперевозчиков. Анализ появившихся в последние десятилетия в отрасли авиаперевозок форм сотрудничества, позволяет выделить возрастание степени взаимозависимости участников. Основными предпосылками при этом выступают: смещение акцента с оперативного на стратегическое коммерческое сотрудничество, концентрация и централизация задействуемых ресурсов, а также унификация систем управления, что позволяет обеспечить финансовую устойчивость в условиях возрастающей конкуренции на рынке МАПП. Авиаперевозчик, теряя свою фактическую независимость, может сохранять юридическую самостоятельность, являясь экономически интегрированным в рамках транснационального авиахолдинга, авиаальянса, пр.

В нашем понимании кооперация авиаперевозчиков рассматривается как процесс их экономического взаимодействия путем перераспределения и более эффективного использования задействуемых ресурсов, реализуемый на основе сращивания и унификации систем управления и преследующий главную цель – повышение финансовой устойчивости всей производственной цепочки и конкурентоспособности оказываемых услуг. По характеру взаимодействия хозяйствующих субъектов на рынке пассажирских авиаперевозок разграничиваются вертикальная и горизонтальная кооперация авиапредприятий. Поскольку большинство форм вертикальной кооперации авиаперевозчиков запрещены в тех или иных странах, а также вызывают множество вопросов у антимонопольных органов, они не входили в поле нашего исследования. Основные формы горизонтальной кооперации на рынке пассажирских авиаперевозок в современной мировой практике представлены на рисунке 2.

Целью горизонтальной кооперации на авиатранспорте чаще всего является удержание клиентов на высококонкурентных рынках воздушных перевозок. В большинстве случаев управление интегрированной структурой происходит при сохранении как юридической, так и финансовой независимости участников. Данная стратегия позволяет добиваться дифференциации предлагаемых услуг, повышения доли рынка и закрепления на новых его сегментах, сокращения эксплуатационных расходов путем объединения ресурсов, ликвидации дублирующих служб и оптимизации организационно-штатной структуры.



Рисунок 2 Формы горизонтальной кооперации авиаперевозчиков в современной мировой практике  
 Источник: составлено автором по Афанасьев, В. Г. Основы международных воздушных сообщений – М.: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2010.

В рамках горизонтальной кооперации авиакомпаний нами различаются маркетинговая (оперативная) и стратегическая форма. Маркетинговое сотрудничество связано с достижением тактических целей: увеличение продаж авиабилетов и покрытие большего количества маршрутов. Маркетинговая кооперация по своей сути является формой краткосрочного сотрудничества авиакомпаний, выгодной им в конкретной рыночной ситуации. Стратегическая кооперация, как правило, связана с глобальными целями перевозчиков, ориентирована на долгосрочный результат и подвержена воздействию большого числа внешних факторов. К последним относятся, в частности, кризисные явления в отрасли, обострение конкуренции со стороны других видов транспорта и бюджетных авиакомпаний, повышение барьеров входа на определенные рынки и ужесточение патерналистской политики государств, замедляющей либерализацию пассажирских авиаперевозок. Горизонтальная кооперация способствует более эффективному использованию парков воздушных судов, главным образом, снижению простоев транспортных средств путем совместной их эксплуатации, позволяет значительно увеличить число комбинаций маршрутов, обеспечивает доступ к новым сбытовым каналам, в частности, расширяет возможности использования глобальных компьютерных систем бронирования.

Выделены такие относительно простые формы горизонтальной кооперации, как партнерство, основанное на интерлайн-соглашениях (о взаимном признании перевозочных документов, позволяющих оформлять единый билет, невзирая на количество участвующих авиаперевозчиков), код-шеринг и соглашения о пуле. Код-шеринг – это соглашение о совместной эксплуатации рейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором, то есть исполняет полеты по рейсу и продает билеты от своего имени, а остальные – маркетинговыми партнерами, продающими билеты на рейс оператора. Соглашение о пуле – это коммерческое соглашение между авиаперевозчиками, предусматривающее распределение между ними доходов от эксплуатации определенных авиалиний. При этом эксплуатационные расходы каждая из сторон, как правило, несет самостоятельно. Пулевые соглашения между авиакомпаниями действуют во всех странах за исключением трех – США, Барбадоса, Тринидада и Тобаго. Данный тип соглашений на авиалиниях в/из США запрещены в соответствии с антитрестовским законом Шермана от 1891 г. К более сложным формам горизонтальной кооперации отнесены: формирование бюджетных подразделений, слияния и поглощения (СиП), трансформирующиеся в крупные межнациональные авиакомпании, совместные предприятия и глобальные альянсы, в том числе лоукост-авиаперевозчиков.

**2 Разработана методика оценки уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия на мировом рынке пассажирских авиаперевозок, основанная на построении диаграммы разброса и включающая систему показателей на основе совокупности критериев; разграничивающая выделение маркетинговой и стратегической форм кооперации. Методика позволяет оценить место различных форм кооперации авиаперевозчиков в рейтинге их конкурентоспособности, идентифицировать преимущества и слабости отдельных видов взаимодействия.**

Для изучения изменения уровня кооперации как традиционных, так и бюджетных авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия нами составлена диаграмма разброса,

основанная на учёте уровней кооперации авиаперевозчиков и их взаимозависимости, ранжированных автором по нарастающей от 1 до 10 и от 1 до 2 соответственно. Каждый фактор рассчитывался путем суммирования по критериям сведенным в таблице 2. Итоговые результаты представлены на рисунке 3.

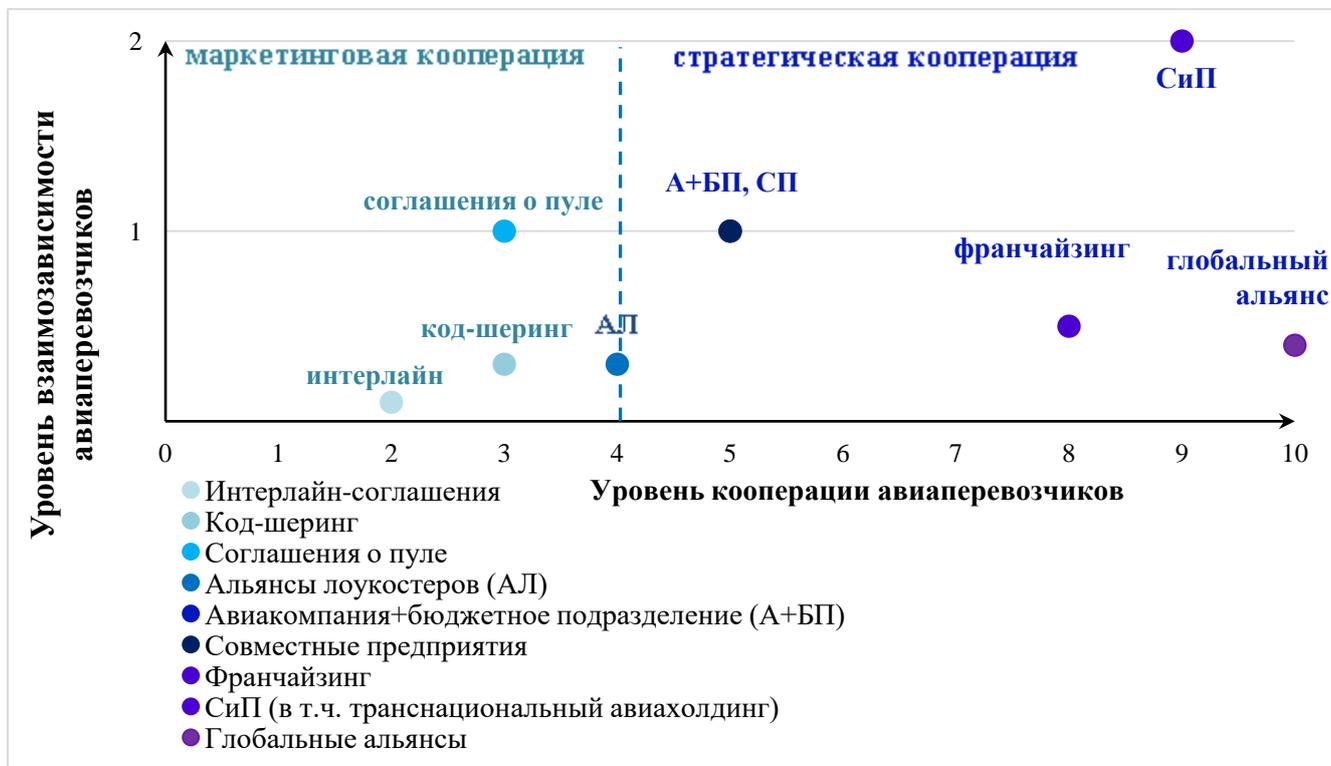


Рисунок 3 Изменение уровня кооперации авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия

Источник: составлено автором по Руководству по регулированию международного воздушного транспорта. Издание второе – ИКАО, 2004. – С. 151.

Сделан вывод о том, что наиболее конкурентоспособные формы взаимодействия авиаперевозчиков находятся в правом нижнем углу диаграммы, поскольку уровень их кооперации высок, а взаимозависимости низок. Несмотря на нулевую оценку уровня взаимозависимости авиаперевозчиков в рамках *интерлайн-соглашений*, фактическое его значение несколько выше, однако, не достигает единицы. Дело в том, что в соответствии с имеющимися договоренностями здесь происходит пропорциональное распределение доходов от продажи авиабилетов. В рамках *код-шеринга*, обеспечивающего экономически рентабельное совместное обслуживание линий двумя авиаперевозчиками, значение уровня взаимозависимости ещё выше. Маркетинговый партнер находится в некой зависимости от оператора рейса. Уровень взаимозависимости в рамках *альянсов лоукостеров* соответствует уровню код-шеринговых соглашений. Аналогичный показатель для *глобальных альянсов* и *франчайзинга* несколько выше. Основное выделенное преимущество вышеуказанных форм кооперации – относительно высокая степень независимости участников, оставляющая простор для принятия стратегических решений.

## Критерии определения уровня кооперации и взаимозависимости авиаперевозчиков

Параметр	Маркетинговая кооперация			Стратегическая кооперация					
	интерлайн-соглашения	код-шеринг	соглашения о пуле	франчайзинг	авиакомпания + бюджетное подразделение	СиП в т.ч. транснациональные авиахолдинги	глобальные альянсы	совместные предприятия	альянсы лоукостеров
<b>Уровень кооперации авиаперевозчиков</b>									
Покрытие большего числа маршрутов	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Доступ к новым сбытовым каналам	1	1	1	1	-	1	1	1	1
Унификация обслуживания парка ВС	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Сращивание, унификация систем управления	-	-	-	1	1	1	1	-	-
Ликвидация дублирующих служб/оптимизация организационно-штатной структуры	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Унификация программ лояльности	-	-	-	1	-	1	1	-	-
Повышение уровня обслуживания пассажиров	-	-	-	1	-	-	1	-	-
Более качественное обучение пилотов, техническое обслуживание	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Повышение деловой репутации	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Рост доли рынка	-	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>ИТОГО:</b>	2	3	3	8	5	9	10	5	4
<b>Уровень зависимости авиаперевозчиков</b>									
Отсутствие юридической самостоятельности	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Отсутствие финансовой независимости	-	-	1	-	1	1	-	1	-
<b>ИТОГО:</b>	0	0	1	0	1	2	0	1	0

Совместные предприятия в авиации являются разновидностью альянсов и, чаще всего, не являются капиталоемкими. Они предусматривают соглашения о партнерстве на определенных маршрутах, заключающиеся в объединении ресурсов, а также распределении как доходов, так и расходов от эксплуатации выбранных авиалиний. Основным выявленным недостатком данной формы кооперации – высокий уровень финансовой взаимозависимости авиакомпаний. Основой для создания международного совместного предприятия является получение антимонопольного иммунитета. Главное преимущество заключается в возможности преодоления ограничений на полеты иностранных авиакомпаний в указанную страну. Часто именно глобальные альянсы становятся платформой для заключения соглашений об образовании совместных предприятий.

В сфере авиаперевозок реальные слияния и поглощения долгое время оставались невозможными. Ограничения на иностранное владение национальными авиакомпаниями и государственная политика протекционизма национального авиаперевозчика косвенно простимулировали формирование глобальных альянсов. Ключевое отмеченное преимущество вступления в альянс – получение расширенного код-шеринга и интерлайна, когда пассажиры могут бронировать перелеты на рейсах партнеров. Чем больше членов альянса, тем больше возможностей у перевозчика виртуально присутствовать во всем мире. В рамках альянсов участники также координируют расписание полетов для обеспечения большего числа стыковок с рейсами партнеров.

Согласно проведенному анализу, наивысший уровень кооперации авиаперевозчиков характерен для транснациональных авиахолдингов и глобальных альянсов. Однако слияния и поглощения авиакомпаний в рамках авиахолдингов подразумевают потерю финансовой и юридической независимости сторон, что является их ключевым недостатком. Если учесть, что из 10 крупнейших по числу перевезенных в 2015 г. пассажиров авиакомпаний современной мировой экономики 7 входят в глобальную триаду, то напрашивается вывод о том, что в текущих условиях эффективное встраивание авиакомпаний в систему МАПП в значительной мере предопределяется вступлением в глобальные альянсы.

**3 Выделены три основные модели функционирования рынка пассажирских авиаперевозок, применяемые в мировой практике: патерналистская, либеральная и смешанная, что позволило определить возможности использования лоукост-авиаперевозок в условиях различных схем участия государства во владении и осуществлении контроля над хозяйственной деятельностью национального авиаперевозчика или большинства крупных авиакомпаний.**

Исторически в авиаперевозках сложились три основные модели функционирования рынка: патерналистская, либеральная и смешанная. Их качественные характеристики разграничены автором по следующим признакам: участие государства во владении и осуществлении контроля над хозяйственной деятельностью национального перевозчика или большинства крупных авиакомпаний, предоставление им преференций, уровень концентрации рынка, обеспечение свободной конкуренции авиакомпаний (табл. 3).

Таблица 3

## Качественные характеристики применяемых в мировой практике моделей функционирования рынка пассажирских авиаперевозок

Основные признаки	Патерналистская модель (Сингапур, Таиланд, ОАЭ, Китай, Финляндия, др.)	Либеральная модель (США, Канада, Германия, Япония, Филиппины, др.)	Смешанная модель (Италия, Малайзия, Россия, др.)
Участие государства во владении национальным перевозчиком или крупными авиакомпаниями	Государство является основным собственником национальной авиакомпании	Государство не является основным собственником национальной авиакомпании (крупнейшие авиаперевозчики – частные)	Государство владеет существенным, а в ряде случаев контрольным пакетом акций крупнейшего национального перевозчика
Участие государства в осуществлении контроля над хозяйственной деятельностью национального перевозчика или крупных авиакомпаний	Государство осуществляет контроль хозяйственной деятельности национального перевозчика или большинства крупных авиакомпаний	Государство не вмешивается в хозяйственную деятельность национального перевозчика и крупных авиакомпаний	Государство осуществляет влияние на производственную деятельность национального перевозчика, сдерживая конкуренцию со стороны крупных частных авиакомпаний
Предоставление преференций	Государственные дотации, гарантии, субсидирования лизинговых платежей, компенсации ставок по кредитам и монополии или дуополии с зарубежным перевозчиком на наиболее доходных международных маршрутах	Государство не предоставляет особых преференций национальному перевозчику и крупным Авиакомпаниям	Преобладают скрытые формы государственного субсидирования авиакомпаний (право беспошлинного ввоза воздушных судов определенного типа, роялти)
Уровень концентрации рынка	Высокий: национальный перевозчик контролирует около 60-70% рынка	Сравнительно низкий: рынок поделен между несколькими крупными частными авиакомпаниями с сопоставимыми объемами перевозок	Высокий: рынок поделен между государственными и крупными частными перевозчиками
Обеспечение свободной конкуренции авиакомпаний	Частные авиакомпании выполняют небольшой объем перевозок	Заметную долю рынка занимают частные перевозчики	Высокий уровень конкуренции между государственными и частными авиакомпаниями
Вхождение в глобальные альянсы	Крупнейшие государственные авиаперевозчики входят в глобальные альянсы (исключение - ОАЭ)	Большинство крупнейших авиаперевозчиков входит в глобальные альянсы авиакомпаний	В альянсы входят крупнейшие авиакомпании с государственным участием, реже – частные
Присутствие на внутреннем рынке авиаперевозок бюджетных авиакомпаний	При создании бюджетных авиаперевозчиков контрольный пакет их акций не редко принадлежит государственной авиакомпании	Значительное развитие бюджетных авиаперевозок, составляющих существенную конкуренцию перевозчикам с традиционной моделью	Бюджетные авиакомпании часто являются дочерними предприятиями крупнейшего авиаперевозчика с государственным участием

Источник: составлено автором по Карпов, Д. Возможны варианты: перспективы российской гражданской авиации зависят от экономической модели, которую выберут власти // Авиатранспортное обозрение. – 2006. – № 74. – URL: <http://www.ato.ru/content/vozmozhny-varianty>

Согласно проведенному анализу патерналистская модель ярко представлена в странах Юго-Восточной Азии и ряде небольших по территории государств, где транспортная отрасль является важным стратегическим приоритетом и обеспечивает значительную долю ВВП. Так, доля транспорта и услуг хранения в ВВП Сингапура в 2015 г. составила 6,9%, в ВВП Таиланда (транспорт и связь) – 10,1%, в ВВП ОАЭ – 8,0%. Данная модель также использовалась в странах с планово-директивной системой управления, в частности, в СССР, где гражданская авиация фактически являлась государственной монополией.

В рамках патерналистской модели государство, являясь основным собственником национального авиаперевозчика, осуществляет жесткий надзор над тарифами. Лицензионная политика дает полный контроль над структурой отрасли. Автором выявлены следующие недостатки данной модели: высокий уровень концентрации и ущемление интересов частных авиакомпаний, что часто приводит к завышению тарифов. Государственный авиаперевозчик, как правило, располагает наиболее развитой маршрутной сетью и значительным парком воздушных судов. Крупнейшая государственная авиакомпания ОАЭ Emirates в 2015 г. перевезла 49,3 млн пасс. из 84,7 млн пасс., транспортированных всеми авиаперевозчиками страны, обладая парком, состоящим из 231 ВС, что, например, сопоставимо с 271 ВС (без учета дочерних компаний) Lufthansa. Национальная авиакомпания Сингапура Singapore Airlines перевезла 18,7 млн пасс. (из 33,3 млн пасс.), обладая парком из 105 ВС (при зарегистрированных в стране 220 ВС).

В большинстве стран с патерналистской моделью государство активно поддерживает бюджетные авиаперевозки, рассматривая их в качестве одного из мультипликаторов экономического роста. В ряде случаев контрольный пакет их акций принадлежит именно государству. Так, в ОАЭ функционирует государственная бюджетная авиакомпания Flydubai, в Таиланде функционирует лоукостер Thai Smile – дочернее подразделение государственного перевозчика Thai Airways, а у авиакомпании Singapore Airlines есть два бюджетных подразделения – Scoot на дальнемагистральных направлениях и Tigerair – на региональных.

Большинство перевозчиков стран с патерналистской моделью входят в глобальные альянсы. Исключением являются авиакомпании ОАЭ – Emirates и Etihad Airways, по мнению руководства которых необходимость достижения консенсуса со всеми членами альянса мешает способности быстро реагировать на изменения на рынке. Стратегия Etihad Airways основана на приобретении акций крупных европейских, австралийских и южно-азиатских авиаперевозчиков и создании собственного альянса Etihad Aviation Group, что гарантирует выход на новые рынки и заключение большего количества код-шеринговых соглашений. Стать прибыльной авиакомпанией, основанной в 2003 г., удалось лишь начиная с 2011 г. За 2011 - 2014 гг. выручка перевозчика увеличилась с 4,3 до 7,6 млрд долл., а прибыль – с 14 до 73 млн долл. Столь быстрым успехам помогли значительные финансовые вливания государства, владеющего 100% акций перевозчика.

В целом, доля мирового пассажиропотока, приходящегося на перевозчиков стран с патерналистской моделью, с каждым годом растет. Основным драйвером стали авиакомпании Китая, увеличившие свое присутствие на рынке глобального пассажиропотока с 0,9% в 1985 г. до 12,2% в 2015 г. Всё более заметен вклад авиаперевозчиков ОАЭ – с 0,1% до 2,4%, Таиланда – с 0,5% до 1,4% за тот же период.

Автором выделена фундаментальная роль процессов дерегулирования отрасли в переходе от патерналистской модели к либеральной или смешанной. Главным положительным эффектом дерегулирования в США принято считать увеличение пассажиропотока в 2,1 раза за 1985-2015 гг. В 2015 г. авиакомпании США перевезли 797,1 млн пасс. (22,8% от мирового пассажиропотока) против 372,1 млн пасс. (47,5%) в 1985 г. Снижение доли американских авиаперевозчиков в глобальном пассажиропотоке связано с интенсивным развитием гражданской авиации в странах АТР, Ближнего Востока и Латинской Америки. Среди отрицательных эффектов в рамках данной модели выделим высокую финансовую нестабильность авиаперевозчиков, снижение уровня обслуживания пассажиров, значительную консолидацию рынка. Авиакомпании США постоянно находятся на грани банкротства. Конкуренция авиаперевозчиков приводит к их постоянному укрупнению и слиянию, монополизации рынка. Так, в США на 4 крупнейших частных авиакомпании приходится 64,4% рынка.

В странах с либеральной моделью организации пассажирских авиаперевозок государство не участвует в капитале крупнейших авиакомпаний и не вмешивается в их хозяйственную деятельность. Основные его функции – сертификационная политика, контроль обеспечения безопасности полетов и надзор за соблюдением справедливой конкуренции между частными авиаперевозчиками. В целом, для этапа глобализации характерна общемировая тенденция по либерализации и дерегулированию рынка авиаперевозок. По данным за 2015 г., на страны с данной моделью приходится существенная доля глобального пассажиропотока: США – 23,7%, Японию – 3,4%, Германию – 3,3%, Канаду – 2,4%, Филиппины – 1,0%. Во всех отмеченных странах лоукост-авиакомпании, как показал проведенный анализ, представляют существенную конкуренцию флагманам с традиционной моделью. Так, на крупнейшего бюджетного авиаперевозчика США Southwest Airlines в 2015 г. приходилось 20,5% внутреннего рынка, на лоукостер WestJet – 33% пассажиропотока внутренних воздушных линий (ВВЛ) Канады. Большинство авиакомпаний-лидеров стран с либеральной моделью являются основателями мегаальянсов.

Смешанная модель характерна для таких стран, как Италия, Малайзия и Россия. Она возникает при переходе от патерналистской к либеральной и, согласно проведенному анализу, дает наихудшие результаты. Государство по-прежнему владеет контрольным пакетом акций национального перевозчика и осуществляет влияние на его производственную деятельность. Одной из главных выделенных особенностей смешанной модели является высокий уровень конкуренции между частными и государственными авиакомпаниями при высоком уровне концентрации в отрасли. Так, рынок пассажирских авиаперевозок Малайзии характеризуется высоким уровнем конкуренции между двумя перевозчиками: государственной Malaysia Airlines и частной бюджетной авиакомпанией Air Asia. Непоследовательность государственной политики в отрасли часто ведёт к нарушению конкурентных механизмов, неэффективности субсидируемых авиакомпаний, потере позиций национальных авиаперевозчиков на международной арене, а также ухудшению ситуации на внутреннем рынке и снижению темпов роста перевозок. При этом на рынках стран со смешанной моделью функционируют лоукостеры, а крупнейшие авиакомпании входят в глобальные альянсы (Аэрофлот и Alitalia – члены SkyTeam, Malaysia Airlines – Oneworld). Отчасти благодаря государственной поддержке Air Asia стала одной из крупнейших бюджетных

авиакомпаний АТР. Несмотря на государственные ссуды, на протяжении 1999-2015 гг. национальный авиаперевозчик Италии Alitalia постоянно показывал чистый убыток. Деятельность авиакомпании Malaysia Airlines также является убыточной с 2011 г. Напротив, по итогам 2015 г. лоукостер Air Asia получил чистую прибыль 137,5 млн долл.

В странах с патерналистской моделью государство осуществляет полный контроль над структурой отрасли и тарифами на перевозки. В странах с либеральной моделью ключевая функция государства – обеспечение справедливой конкуренции и экономической рентабельности функционирования авиаперевозчиков для гарантирования национальной транспортной доступности. В странах со смешанной моделью неэффективность субсидируемых авиакомпаний приводит к постоянной необходимости вмешательства государства для предотвращения их банкротства. Анализ международной практики показывает, что наиболее эффективным вариантом развития авиаперевозок на этапе глобализации является завершение начатых процессов дерегулирования рынка. Вместе с тем, несмотря на растущую популярность либеральной модели, при последовательно проводимой государственной политике и крупномасштабных инвестициях патерналистская модель также может быть эффективной и обеспечивать развитие модели лоукост-авиаперевозок и кооперации в рамках международных альянсов.

**4 Оценены конкурентные позиции различных форм кооперации лоукост-авиакомпаний с учетом тенденций развития мирового рынка пассажирских авиаперевозок. Конкретизированы стратегические направления повышения их конкурентоспособности путём интеграции в рамках международных альянсов, внедрения моделей сотрудничества с традиционными авиаперевозчиками и диверсификации маршрутной сети за счет дальнемагистральных направлений полетов.**

Согласно проведенному анализу в настоящее время лоукостеры активно осваивают фактически все формы стратегической кооперации, включая формирование совместных предприятий, франчайзинг, слияния и поглощения, а также создание международных лоукост-альянсов. Автором выявлено, что создание совместного предприятия позволяет обходить барьеры, выраженные в ограничениях на иностранные инвестиции в капитал национальной авиакомпании или на полеты иностранного авиаперевозчика в данную страну, что особенно актуально в условиях патерналистской модели функционирования рынка пассажирских авиаперевозок. Примером может являться Thai AirAsia – совместное предприятие малазийского лоукостера AirAsia (45% акций) и тайской компании Asia Aviation PLC (55% акций). Создание совместного предприятия позволило малазийскому бюджетному авиаперевозчику занять 28% рынка внутренних воздушных линий Таиланда, недоступного для полётов иностранных авиакомпаний. Недостатком использования данной формы кооперации является риск потери контроля и последующей национализации совместного предприятия.

Такой вид взаимодействия лоукостеров как франчайзинг позволяет достигать быстрого расширения бизнеса на новых рынках и укрепления репутации на существующих. Так, малазийская AirAsia X работает под франшизой крупнейшего в Азии бюджетного перевозчика AirAsia, что привело к существенному снижению стоимости авиабилетов за счёт использования общей системы продажи, схожих торговых марок, раскрасок ливрей самолётов,

форменной одежды сотрудников и практически единого корпоративного стиля управления. Риск данной формы кооперации связан с возможным ребрендингом компании-франчайзи, желающей достичь большей фактической независимости и имитирующей основные характеристики модели более опытного лоукост-франчайзера.

Партнерство лоукостеров имеет решающее значение для начала новой фазы роста на высококонкурентных рынках пассажирских авиаперевозок. На подобных рынках преобладает использование таких форм кооперации, как слияния / поглощения и альянсы лоукостеров. Ключевые преимущества данных форм взаимодействия заключаются в ослаблении конкурентов, достижении синергетического эффекта за счет устранения дублирующих функций, а также выходе на новые географические рынки. Так, в 2008 г. закончилось слияние двух бюджетных авиакомпаний Vueling и Clickair, которое привело к образованию второго крупнейшего авиаперевозчика Испании. Недостатки кооперации в форме слияний и поглощений заключаются в полной потере фактической независимости участников и значительных финансовых затратах. На рынке АТР кооперация особенно важна для независимых бюджетных авиакомпаний, которые не входят в три основные низкокотарифные авиагруппы региона – AirAsia, Jetstar и Lion. В 2015 г. ввиду высокого уровня конкуренции впервые за последние 15 лет незначительно снизилась доля лоукостеров на внутреннем рынке ЮВА. К стратегическим направлениям повышения конкурентоспособности бюджетных авиакомпаний на подобных рынках автором отнесены:

1) *кооперация в рамках международных альянсов лоукостеров.* В январе 2016 г. в Китае основан первый в мире альянс, состоящий исключительно из низкотарифных авиакомпаний – U-Fly Alliance. Его участниками стали четыре дочерних перевозчика китайской авиакомпании Hainan Airlines. В июле 2016 г. к альянсу присоединился южнокорейский лоукостер Eastar Jet. В 2015 г. суммарный пассажиропоток участников составил 20,5 млн чел., совокупный флот – 84 ВС.

В мае 2016 г. восемью авиакомпаниями-дискаунтерами создан крупнейший в мире международный альянс бюджетных перевозчиков. Новая структура получила название Value Alliance. Value Alliance является четвертым крупнейшим мировым авиаальянсом после Star Alliance, SkyTeam и Oneworld. Помимо Vanilla Air, подконтрольной японской ANA, в альянс вошли принадлежащие Singapore Airlines авиакомпании Scoot и Tiger Airways, австралийская Tigerair Australia, тайландские Nok Air и NokScoot (совместное предприятие Nok Air и Scoot), филиппинская Cebu Pacific Air и южнокорейская Jeju Air. Войти в альянс может любая желающая авиакомпания. В совокупности члены Value Alliance выполняют перевозки по 160 направлениям, а авиапарк в сумме включает 176 воздушных судов. Для сравнения: флот одного из крупнейших азиатских лоукостеров Lion Air включает 114 ВС.

Доля рынка Азиатско-Тихоокеанского региона, приходящаяся на участников альянсов Value и U-FLY, в совокупности составляет примерно 19%. Данная цифра сопоставима с долей AirAsia/AirAsia X – 16%, долей Lion Air – 11% и Jetstar – 9%. Из 53 лоукостеров, базирующихся в АТР – тринадцать являются членами лоукост-альянсов. В настоящее время в АТР насчитывается 25 независимых бюджетных авиакомпаний, которые могут стать потенциальными участниками вновь созданных альянсов. Их доля рынка АТР составляет 45%. Более того, по прогнозам ИАТА, к 2034 г. на АТР будет приходиться 42% мирового пассажиропотока.

Ключевое выявленное преимущество вступления в альянс Value Alliance для участников заключается в увеличении узнаваемости их брендов в АТР, а также расширении дистрибуционной сети. Большинство брендов участников данного альянса неизвестны за пределами их внутренних рынков. Формирование альянсов лоукостеров также является попыткой справиться с проблемой переизбытка мест. Причиной возникновения данной проблемы может быть как собственная излишне агрессивная стратегия расширения, так и появление новых лоукостеров в регионе. Когда мест становится больше, чем пассажиров, маржа прибыли может исчезнуть, а авиакомпания – стать убыточной. В настоящий момент данная проблема выходит на первый план в ЮВА, где ряд лоукостеров (малазийская Air Asia, сингапурская Tiger Airlines) уже отменяют или откладывают заказы на новые воздушные суда, принимая во внимание излишек существующих провозных мест.

На начальной стадии преимущества от участия в указанных альянсах бюджетных авиакомпаний достаточно ограничены. Альянсы лоукостеров являются упрощенной альтернативой попытки увеличить транзитный пассажиропоток и привлечь с новых рынков пассажиров, в настоящее время выбирающих перевозчиков-конкуренентов. Основной недостаток данной формы сотрудничества заключается в сложности интеграции участников. Проведенный автором анализ уровня кооперации авиаперевозчиков также свидетельствует о том, что альянсы лоукостеров в настоящий момент находятся лишь на границе стратегической кооперации. Для повышения степени их конкурентоспособности рекомендуется осуществлять унификацию программ лояльности участников, технического обслуживания парка воздушных судов и систем управления;

2) *внедрение моделей стратегического сотрудничества лоукостеров с традиционными авиакомпаниями.* Лоукостеры, создав прецедент финансовой угрозы традиционным авиакомпаниям, подталкивают их к созданию бюджетных подразделений, работающих в единой маршрутной сети с материнской авиакомпанией. Ключевое выявленное преимущество данной формы кооперации – решение проблемы неконкурентоспособности на среднемагистральных направлениях из-за высокого уровня издержек. Создание бюджетных подразделений также позволяет занять дополнительный сегмент рынка. На протяжении 2002-2013 гг. три крупнейших авиахолдинга Европы – Air France-KLM, IAG и Lufthansa Group создавали собственные лоукост-подразделения. В рамках «оборонительной модели» бюджетное подразделение создается для конкуренции на внутренних, в то время как материнская компания сосредотачивает усилия на наиболее прибыльных международных воздушных линиях.

По показателю чистой прибыли в 2015 г. крупнейший европейский бюджетный авиаперевозчик Ryanair значительно опередил транснациональный авиахолдинг Air France – KLM (866,7 млн евро против 118 млн евро, соответственно), что подтолкнуло традиционных перевозчиков к пересмотру классической модели авиатранспортного альянса, достигшей пика своего развития. В декабре 2015 г. Star Alliance запустил программу Connecting Partner Model, позволяющую взаимодействовать с бюджетными авиакомпаниями. Первым участником программы стала южноафриканская Mango Airlines. Лоукост-авиаперевозчики не обязаны быть полноправными членами альянса, а должны лишь обеспечивать стыковочные рейсы. К внедрению программы стыковок рейсов с аффилированными лоукостерами подтолкнуло желание таких традиционных участников, как Lufthansa, осуществлять внутриевропейские полеты под брендами

дочерних бюджетных подразделений Germanwings и Eurowings;

3) *диверсификация маршрутных сетей дальнемагистральными направлениями полетов.* Согласно проведенному анализу самыми высокими темпами растет рынок бюджетных авиаперевозок на внутренних (ВВЛ) и международных воздушных линиях (МВЛ) в ЮВА и на Ближнем Востоке. На ВВЛ Юго-Восточной Азии доля лоукостеров уже достигла почти 2/3 (табл. 4). Третий по динамике роста – регион Латинской Америки. Впрочем, на рынках развитых стран (Северной Америки, Западной Европы) бюджетные авиаперевозчики также все сильнее теснят традиционные авиакомпании, «захватив» от 1/3 до почти половины сегмента ВВЛ и опережающими темпами закрепляясь на рынке МВЛ. Мировой опыт подтверждает, что после успешного закрепления на ВВЛ доля лоукостеров на МВЛ начинает расти опережающими темпами. Так, их удельный вес на МВЛ в ЦВЕ возрос с 4,0% в 2003 г. до 32,4% в 2015 г., на МВЛ в ЮВА – с 2,0% до 18,6%, на МВЛ в Латинской Америке – с 2,4 до 18,2%.

Таблица 4

Изменение доли бюджетных авиакомпаний в пассажиропотоке ВВЛ и МВЛ по регионам мира в 2003-2015 гг.,%

Регион	ВВЛ		МВЛ	
	2003	2015	2003	2015
Северная Америка	21,0	30,6	2,9	12,0
Западная Европа	18,1	42,0	3,3	18,0
Восточная и Центральная Европа	4,1	5,4	4,0	32,4
Азиатско-Тихоокеанский регион	2,4	26,4	3,6	5,6
в т.ч. Юго-Восточная Азия	4,0	56,4	2,0	18,6
Латинская Америка	7,2	32,6	2,4	18,2
Ближний Восток	0,1	18,9	0,3	11,2

Источник: составлено автором по:

1. CAPA Centre for Aviation. LCC models in Southeast Asia evolve as growth slows, though outlook remains bright – URL: <http://centreforaviation.com/analysis/lcc-models-in-southeast-asia-evolve-as-growth-slows-though-outlook-remains-bright-281589>
2. CAPA Centre for Aviation. ULCCs glimpse an opening as the US' consolidated industry focuses on yields and profits – URL: <http://centreforaviation.com/analysis/ulccs-glimpse-an-opening-as-the-us-consolidated-industry-focuses-on-yields-and-profits-219303>
3. CAPA Centre for Aviation. Wizz Air and Ryanair are well matched in the competition for Eastern and Central Europe markets – URL: <http://centreforaviation.com/analysis/wizz-air-and-ryanair-are-well-matched-in-the-competition-for-eastern-and-central-europe-markets-235286>

За 2000-е гг. свыше половины вновь созданных авиакомпаний, работающих на дальнемагистральных маршрутах, являлись бюджетными. Так, малазийский лоукостер AirAsia создал дочернюю компанию AirAsia X, а традиционная авиакомпания Singapore Airlines создала бюджетное подразделение Scoot. Хотя на лоукостеров приходится лишь 3% пассажиропотока регулярных дальнемагистральных авиаперелетов, количество перевезенных ими пассажиров на данных рейсах за 2000-2014 гг. удвоилось. Изначально модель лоукост-авиаперевозок фокусировалась на ближнемагистральных перелётах, что позволяло достигать минимизации затрат за счет быстрого разворота воздушных судов, использования второстепенных аэропортов и

ограниченного питания на борту. На дальнемагистральных рейсах затраты выше, поскольку требуется больше времени на дозаправку и сервисное обслуживание, необходимы бортовое питание и развлечения для пассажиров, и не все второстепенные аэропорты обслуживают рейсы в ночное время. Важно использование таких воздушных судов с высоким показателем топливной эффективности, как Boeing 787-8, задействуемый норвежским лоукостером Norwegian Air Shuttle для дальнемагистральных перелетов, или Airbus A330, используемый AirAsia X и Jetstar Airways. На данном типе маршрутов расходы на топливо составляют от 60 до 70% затрат перевозчиков.

В первые годы своего функционирования средняя дальность полета бюджетных авиакомпаний не превышала 900 км. По мере развития маршрутной сети средняя дальность полета увеличивалась. Например, у крупнейшего мирового лоукостера Southwest Airlines — с 555 км в 1982 г. до 1100 км на начало 2015 г. Для сравнения: данный показатель у крупнейшей европейской бюджетной авиакомпании Ryanair увеличился с 555 км в 2000 г. до почти 1300 км на начало 2015 г. Средняя дальность перелета дальнемагистральных лоукостеров АТР AirAsia X и Jetstar Airways (дочернее подразделение австралийской традиционной авиакомпании Qantas) составляет 4600 км и 1500 км, соответственно. В случае успеха лоукостеры, осуществляющие дальнемагистральные рейсы, будут способствовать росту международного авиапассажиропотока, а также пассажиропотока международных рейсов второстепенных аэропортов.

Бюджетные авиаперевозчики, как уже отмечалось, менее подвержены влиянию экономических «турбулентностей». Вместе с тем, сверхагрессивная борьба за пассажиров усиливает конкуренцию в собственно лоукост-среде, способствуя процессам консолидации. Сделан вывод о том, что кооперация, в свою очередь, позволяет авиаперевозчикам избавиться от чрезмерной конкуренции, оптимизировать маршрутную сеть, а также укрепить свое положение на рынке. В условиях высокой волатильности и неизбежной либерализации глобального авиарынка реализация преимуществ кооперации авиакомпаний в рамках формирования совместных предприятий, международных лоукост-альянсов и диверсификации деятельности за счет дальнемагистральных подразделений позволит повысить конкурентоспособность бюджетных авиаперевозчиков на мировом рынке.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ для опубликования результатов диссертационных исследований**

- 1 Матвеева А. В., Ильяшенко В.В. Консолидация авиакомпаний как важнейшая особенность функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 6(38). – С. 142–148. (0,5/0,4 п.л.)
- 2 Матвеева А. В. Управление процессами экономической интеграции авиакомпаний в условиях глобализации мирового хозяйства // Управленец. – 2013. – № 5(45). – С. 28–33. (0,7 п. л.)
- 3 Матвеева А. В. Характеристика применяемых в мировой практике моделей функционирования рынка пассажирских авиаперевозок // Управленец. – 2014. – № 6(52). – С. 34–39. (0,7 п. л.)
- 4 Матвеева А. В. Развитие местных и региональных направлений как основа роста российского

рынка пассажирских авиаперевозок // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2(54). – С. 240–243. (0,5 п. л.)

5 Мальцев А.А., Матвеева А. В, Тарасов А.Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 1(57). – С. 63–68. (0,5/0,3 п.л.)

6 Мальцев А.А., Матвеева А. В. Консолидация бюджетных авиакомпаний как особенность глобализации воздушного транспорта на современном этапе // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 96–104. (0,5/0,3 п.л.)

#### **Статьи и материалы в прочих изданиях**

7 *Матвеева А. В.* Интеграция авиакомпаний в динамично развивающуюся систему международных авиационных пассажирских перевозок // Интеграция России в мировую экономику: новые парадигмы экономической культуры : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : УрФУ, 2011. – Ч. 1. – С. 211–219. – 0,75 п. л.

8 *Матвеева А. В.* Конкурентоспособность российских авиакомпаний на мировом рынке // Конкурентная среда международного бизнеса : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2011. – С. 70–75. – 0,4 п. л.

9 *Матвеева А. В.* Анализ рынка авиационных пассажирских перевозок в условиях глобализации экономики // Конкурентоспособность территорий : материалы XIV Всероссийского экономического форума научно-исследовательских работ молодых ученых и студентов. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2011. – Ч. 1. – С. 107–110. – 0,25 п. л.

10 *Матвеева А. В.* Система международных авиационных пассажирских перевозок в условиях глобализации экономики // ЛОМОНОСОВ-2012 : материалы XIX Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. М. : МГУ, 2012. – С. 87–89. – 0,2 п. л. URL : [http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2012/1766/42940\\_cdd7.pdf](http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2012/1766/42940_cdd7.pdf).

11 *Матвеева А. В.* Азиатская модель развития бюджетного авиабизнеса // Интеграция России в мировую экономику: формирование социальной ответственности и кросс-культурной толерантности государства, бизнеса и общества : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – Ч. 2. – С. 200–209. – 0,5 п. л.

12 *Матвеева А. В.* Развитие бюджетного авиабизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе // ЛОМОНОСОВ-2013 : материалы XX Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. М. : МГУ, 2013. – 0,2 п. л. URL : [http://conf.msu.ru/archive/Lomonosov\\_2013/2087/42940\\_9d61.pdf](http://conf.msu.ru/archive/Lomonosov_2013/2087/42940_9d61.pdf).

13 *Матвеева А. В.* Инновационный потенциал развития дальнемагистральной бюджетной авиации Азии // Проблемы инновационного развития территорий: междисциплинарный подход : материалы Всероссийской с междунар. участием науч.-практ. конф. – Пермь : Зап.-Урал. Ин-т экономики и права, 2013. – Ч. III. – С. 127–136. – 0,6 п. л.

14 *Матвеева А. В.* Перспективы использования бизнес-модели авиадискаунтеров в России // Конкурентная среда международного бизнеса : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2013. – С. 53–56. – 0,25 п. л.

15 *Матвеева А. В.* Форсированная интеграция российских авиакомпаний в систему

международных пассажирских авиаперевозок в условиях глобализации экономики // Эволюция международной торговой системы: проблемы и перспективы – 2015 : материалы междунар конф. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2015. – С. 243–252. – 0,4 п. л.

16 Мальцев А.А, Матвеева А. В. Использование гибкой бизнес-модели лоукост-авиаперевозок в условиях высокой конкуренции и растущего спроса // Новая индустриализация : мировое, национальное, региональное измерение. Материалы международной научно-практической конференции – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2016. – Т. 2. – С. 168–172. (0,25/0,15 п. л.)

**Матвеева Анастасия Вячеславовна (Россия)**

**«Международная кооперация лоукост – авиакомпаний на рынке пассажирских авиаперевозок»**

В диссертационном исследовании выявлены особенности функционирования мирового рынка пассажирских авиаперевозок с учетом роста процессов консолидации авиакомпаний и использования гибких бизнес-моделей лоукост-авиаперевозок. Разработана методика оценки уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных маркетинговых и стратегических форм взаимодействия. Согласно проведенному анализу, наивысший уровень кооперации авиаперевозчиков характерен для транснациональных авиахолдингов и глобальных альянсов. Несмотря на растущую популярность либеральной модели функционирования рынка пассажирских авиаперевозок, при последовательно проводимой государственной политике и крупномасштабных инвестициях патерналистская модель также может быть эффективной и обеспечивать развитие лоукост-авиаперевозок. Автором оценены конкурентные позиции различных форм кооперации низкобюджетных авиакомпаний. Конкретизированы стратегические направления повышения их конкурентоспособности путём интеграции в рамках международных альянсов, внедрения моделей сотрудничества с традиционными авиаперевозчиками и диверсификации маршрутной сети за счет дальнемагистральных направлений полетов.

**Anastasiya V. Matveeva (Russia)**

**International cooperation of low-cost airlines on the global passenger air transportation market**

The study reveals the features of world passenger air transportation market functioning, taking into account the growth of airline consolidation processes as well as the appliance of the flexible low-cost carrier business models. The author has developed the methodology for assessing the level of airlines cooperation and interdependence within the framework of various marketing and strategic forms of interaction. The highest level of air carriers' cooperation is typical for transnational airline holding companies and global airline alliances. Despite the growing popularity of the liberal passenger air transportation market model, the paternalistic one can also be effective with the support of consistent state policy and large-scale investments and can ensure the development of low-cost airlines. The author evaluates the competitive positions of various forms of low-cost airlines cooperation. The proposed strategic guidance to increase their competitiveness includes integration within international low-cost airline alliances, implementation of cooperation with traditional air carriers and diversification of the route network with long-haul flights.