Матвеева Анастасия Вячеславовна. Международная кооперация лоукост-авиакомпаний на рынке пассажирских авиаперевозок: диссертация ... кандидата Экономических наук: 08.00.14 / Матвеева Анастасия Вячеславовна;[Место защиты: ФГАОУВО Российский университет дружбы народов], 2017.- 156 с.

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты международной кооперации авиакомпаний 11**

1.1 Роль транспорта в интернационализации мирохозяйственных связей 11

1.2 Международная кооперация авиакомпаний как фактор достижения конкурентных преимуществ на мировом рынке пассажирских авиаперевозок 33

1.3 Методика оценки уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия 47

**ГЛАВА 2. Функционирование лоукост-авиакомпаний в условиях различных применяемых в мировой практике моделей рынка пассажирских авиаперевозок 56**

2.1 Патерналистская модель функционирования рынка пассажирских авиаперевозок 56

2.2 Результаты либерализации мирового рынка пассажирских авиаперевозок .74

2.3 Смешанная модель функционирования рынка авиационных пассажирских перевозок 88

**ГЛАВА 3. Механизм и экономические последствия встраивания лоукост-авиакомпаний в глобальную систему пассажирских авиаперевозок 104**

3.1 Анализ текущего состояния и основных тенденций развития низкобюджетных авиаперевозок 104

3.2 Проблемы развития и методы стимулирования бизнес-модели лоукост-авиаперевозок . 116

3.3 Процессы консолидации бюджетных авиакомпаний, а также способы диверсификации их деятельности 123

Заключение 133

Список литературы

* [Международная кооперация авиакомпаний как фактор достижения конкурентных преимуществ на мировом рынке пассажирских авиаперевозок](http://www.dslib.net/economika-mira/mezhdunarodnaja-kooperacija-loukost-aviakompanij-na-rynke-passazhirskih-aviaperevozok.html#7666881)
* [Методика оценки уровня кооперации и взаимозависимости авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия](http://www.dslib.net/economika-mira/mezhdunarodnaja-kooperacija-loukost-aviakompanij-na-rynke-passazhirskih-aviaperevozok.html#7666882)
* [Результаты либерализации мирового рынка пассажирских авиаперевозок](http://www.dslib.net/economika-mira/mezhdunarodnaja-kooperacija-loukost-aviakompanij-na-rynke-passazhirskih-aviaperevozok.html#7666883)
* [Проблемы развития и методы стимулирования бизнес-модели лоукост-авиаперевозок](http://www.dslib.net/economika-mira/mezhdunarodnaja-kooperacija-loukost-aviakompanij-na-rynke-passazhirskih-aviaperevozok.html#7666884)

**Введение к работе**

**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 мощью, 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 c целью оценки возможностей

использования лоукост-авиаперевозок в условиях различных систем регулировании 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. Развиты 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.

1. 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.
2. 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.

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.

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

Несмотря на такие недостатки воздушного транспорта как высокая себестоимость перевозки, ограниченный размер и тоннаж перевозимых грузов, сильная зависимость от погодных условий, существенное воздействие на окружающую среду, необходимость создания дорогостоящей инфраструктуры и её поддержания в рабочем состоянии, данный вид транспорта обладает и неоспоримыми преимуществами. Воздушный транспорт незаменим при транспортировке ценных грузов и при относительно высокой безопасности движения — при транспортировке пассажиров. Данным видом транспорта перевозится более 10% мирового товарооборота по стоимости24. В 2015 г. наиболее высокие показатели грузооборота воздушного транспорта отмечены у США, ЕС, Китая, ОАЭ и Южной Кореи. Так, грузооборот воздушного транспорта США составил 37,2 млрд т-км, ЕС – 33,3 млрд т-км, Китая – 19,8 млрд т-км, ОАЭ – 16,6 млрд т-км, Южной Кореи – 11,3 млрд т-км.

Воздушный транспорт обладает самой высокой скоростью и мобильностью из всех видов транспорта, большой дальностью беспосадочных полетов и возможностью выбора класса обслуживания. Кроме того, воздушные линии короче по направлению автодорог в среднем на 25%, а речного транспорта – на 40%.

На рисунке 5 представлено сравнение динамики крупнейших показателей пассажиропотока воздушного транспорта США, ЕС, Китая, Великобритании и Германии. В 2015 г. данным видом транспорта в США перевезено 798,2 млн пасс., ЕС – 653,4 млн пасс., Китая – 436,2 млн пасс., Великобритании – 131,4 млн пасс. и Германии – 115,5 млн пасс25. Если в 1990 г. количество пассажиров, перевезенных воздушным транспортом Великобритании в 2,8 раза превышало аналогичный показатель Китая, то в 2015 г. воздушным транспортом Китая перевезено в 3,3 раза больше пассажиров, чем аналогичным видом транспорта Великобритании. Рисунок 5. Количество пассажиров, перевезенных воздушным транспортом США, ЕС, Китая, Великобритании и Германии в 1980-2015 гг., млн пасс. Источник: составлено автором по World Bank. Air transport, passengers carried – URL: data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR Высок и коэффициент авиационной подвижности данных стран. Этот показатель характеризует среднее количество авиаперелетов, совершаемых одним жителем страны, и определяется как отношение количества отправленных пассажиров из аэропортов страны к количеству населения. Для сравнения данный коэффициент для США составляет 2,4, для Германии — 2,3, для Великобритании — 2,226. По мнению специалистов Airbus, суммарный пассажирооборот в 2023 г., оцениваемый в 9 трлн пасс/км, будет распределяться в равных долях между Северной Америкой, Европой и Азиатско-Тихоокеанским регионом. Подавляющую часть авиаперевозок сосредоточат крупнейшие мировые хабы: Чикаго, Даллас и Атланта в США; Лондон, Франкфурт и Париж в Европе; Токио, Сингапур и Гонконг в Азии27. В настоящее время потенциал развития авиационного транспорта ограничивают сильное загрязнение им окружающей среды, конкуренция со стороны высокоскоростного железнодорожного транспорта, а также относительно высокая стоимость перевозок, возрастающая с увеличением скоростей и безопасности полетов.

К главным выявленным особенностям глобализации воздушного транспорта на современном этапе можно отнести: 1) Перенос всё большего числа согласований транспортной политики на наднациональный уровень. Интеграция национальных транспортных систем как основной инструмент реализации транзитного потенциала нашла отражение в целом ряде объединений29. Международная ассоциация воздушного транспорта (International Air Transport Association — ИАТА) является одной из наиболее крупных и авторитетных организаций, осуществляющих отраслевое наднациональное регулирование. Если на момент создания ИАТА в 1945 г. в неё 28 UNCTAD Statistics. Exports and imports by service-category, value, shares and growth, annual, 2005-2015 – URL: http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=87017 авиакомпаний из 117 стран, осуществляющих 83% мировых авиаперевозок. Организация выступает координатором и представителем интересов авиатранспортной отрасли в таких областях как обеспечение безопасности полетов, тарифная политика, техобслуживание, авиационная безопасность, разработка международных стандартов.

В 2002-2004 гг. в ЕС появились новые органы наднационального регулирования транспортной политики, такие как Европейское агентство по безопасности полетов, Европейское агентство морской безопасности и Европейское железнодорожное агентство. В частности, агентство по безопасности полетов имеет юридические полномочия регулирующего органа по всему Европейскому союзу и в целях стандартизации авиации взяло на себя многие функции национальных авиационных властей. Данная организация консультирует Еврокомиссию по вопросам международных гармонизирующих соглашений и заключает рабочие технические соглашения со своими аналогами по всему миру.

Следующей однопорядковой инициативой здесь стало начавшееся с 2006 г. подписание двухсторонних договоров по созданию Европейской общей авиационной зоны, в рамках которой деление воздушного пространства и его управление будут единым для большинства стран Европы. Подобные соглашения заключены с рядом европейских государств, а также с Грузией, Молдавией, Марокко, Иорданией, Израилем, др. Данная инициатива предполагает либерализацию доступа к рынку транспортных услуг и развитие международной транзитной инфраструктуры.

2) Упрощение пересечения национальных границ, в частности, формирование единого воздушного пространства. В 1990-е гг. США выступили инициатором распространения режима «открытого неба» путем заключения соглашений с отдельными странами. Соглашения об «открытом небе» создают режим регулирования, основанный на принципах рыночной конкуренции и минимального вмешательства государства в коммерческую деятельность авиакомпаний, выполняющих неограниченное число рейсов по любым маршрутам внутри стран-участниц30. В 1992 г. подписано первое подобное соглашение между США и Нидерландами. Вслед за Европой двусторонние соглашения об «открытом небе» стали заключаться со странами Латинской Америки, АТР и Ближнего Востока. В настоящее время у США подобные соглашения заключены с более чем 100 государствами. Свыше 70% международных рейсов из Соединенных Штатов выполняется в страны-партнеры по «открытому небу»31. Подобные соглашения приводят к либерализации рынка авиаперевозок, позволяют повысить конкуренцию между авиакомпаниями, предоставляя более широкий выбор пассажирам и обеспечивая мультипликативный эффект развития целого ряда отраслей экономики.

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

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 оператора45. Более сложные формы горизонтальной интеграции подразумевают формирование бюджетных подразделений, слияния и поглощения, трансформирующиеся в крупные межнациональные авиакомпании, и глобальные альянсы, в том числе лоукост-авиаперевозчиков. Стимулами для совместного использования кодов авиаперевозчиками являются: - «получение более выгодной позиции на дисплеях автоматизированной системы бронирования, когда рейс обрабатывается как рейс одной авиакомпании, имеющий более высокий приоритет в листинге; - формирование в контексте обостряющейся конкуренции своего рода кооперативных связей с другими авиаперевозчиками для поддержания, защиты и усиления своих позиций на рынке; - получение более широкого выхода на рынок, включающий пункты, перевозки в которые до сих пор были ограничены положениями о провозной емкости в двусторонних соглашениях о воздушных сообщениях»45. 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. Пульные 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. Более сложные формы горизонтальной кооперации подразумевают формирование бюджетных подразделений, слияния и поглощения (СиП), трансформирующиеся в крупные межнациональные авиакомпании, совместные предприятия и глобальные альянсы, в том числе лоукост-авиаперевозчиков.

Такие формы горизонтальной интеграции как франчайзинг, формирование бюджетных подразделений, транснациональные авиахолдинги, а также глобальные альянсы авиаперевозчиков относятся уже к стратегической интеграции. В соответствии с договором франчайзинга индоссат (обычно, небольшая авиакомпания), как правило, вносит плату и роялти за использование торговой марки индоссанта (обычно, крупной авиакомпании) и другие услуги, связанные с этой торговой маркой (например, униформы и другие коммерческие символы, системы автоматизированного бронирования и программы для часто летающих пассажиров, рекламу и сбыт, процедуры обслуживания клиентов и т. п.), с тем, чтобы пассажиры чувствовали себя так, как будто они совершают полет основной авиакомпанией.

Практика франчайзинга в авиакомпаниях зародилась в США в начале 80-х годов прошлого века. Участниками договора, как правило, является крупный авиаперевозчик, и также небольшие региональные авиакомпании, причем последние выполняют функции вспомогательных авиалиний, летающих под торговой маркой первого (например, "Эр Висконсин Эрлайнз", "Этлэнтик Коуст Эрлайнз" совершают рейсы как "Юнайтед Экспресс")46. На протяжении 2002-2013 гг. три крупнейших авиахолдинга Европы — Air France-KLM, IAG и Lufthansa Group создавали собственные лоукост-подразделения. В 2002 г. начала операционную деятельность бюджетная авиакомпания Germanwings, являющаяся аффилированным членом альянса Star Alliance как дочернее подразделение Lufthansa. В 2012 г. холдинг IAG создал собственный лоукостер — Iberia Express для обеспечения авиаперевозок на ближне- и среднемагистральных направлениях и сопряжения пассажиропотока с маршрутной сетью дальнемагистральных рейсов Iberia Airlines. В 2013 г. авиакомпания Air France-KLM заявила о запуске дочернего лоукостера Hop!, основанного слиянием трех региональных авиакомпаний и осуществляющего рейсы внутри Франции.

Создание лоукост-подразделения действующими авиаперевозчиками происходит по двум основным причинам. Первая — для защиты внутреннего рынка от прочих авиадискаунтеров. В рамках «оборонительной модели» бюджетное подразделение создается для конкуренции на внутренних (ВВЛ), в то время как материнская компания сосредотачивает усилия на международных воздушных линиях (МВЛ). Вторая причина — из-за неконкурентоспособности на среднемагистральных направлениях, вызванной высоким уровнем издержек. Дальнемагистральные перелеты являются основным источником прибыли традиционных авиаперевозчиков, а среднемагистральные — показывают, как правило, минимальную рентабельность или убыточны. Создание бюджетного подразделения, осуществляющего полеты в единой маршрутной сети с материнской авиакомпанией, позволяет решить эту проблему.

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. Возник коммерческий механизм взаимодействия, позволяющий авиакомпаниям виртуально расширить маршрутную сеть за счет сегментов, на которых летают перевозчики-партнеры. Ключевое преимущество вступления в глобальный 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. Стратегические альянсы формируются для того, чтобы помочь партнёрам обслуживать глобальные рынки. Мотивами образования подобных союзов является желание увеличить исследовательские мощности, достичь снижения издержек путём совместного объединения производства и добиться увеличения доступа на рынки с целью противостоять глобальным конкурентам с равными силами47.

## Результаты либерализации мирового рынка пассажирских авиаперевозок

В условиях патерналистской модели государство является основным собственником национального авиаперевозчика и осуществляет жесткий надзор над тарифами. Лицензионная политика дает полный контроль над структурой отрасли. К недостаткам данной модели можно отнести высокий уровень концентрации и ущемление интересов частных авиакомпаний, часто приводящее к завышению тарифов. Данные таблицы 6 свидетельствуют: несмотря на достаточно высокую концентрацию рынка указанных стран, достаточно высок уровень развития крупнейших государственных авиаперевозчиков. Развита их маршрутную сеть и парк воздушных судов. Так, 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).

На внутренних воздушных линиях большинства стран с патерналистской моделью присутствуют бюджетные перевозчики, хотя контрольный пакет их акций часто принадлежит государственной авиакомпании. Так, в Таиланде функционирует лоукостер Thai Smile — дочернее подразделение государственного перевозчика Thai Airways, у авиакомпании Singapore Airlines есть два бюджетных подразделения — Scoot на дальнемагистральных направлениях и Tigerair — на региональных. Большинство перевозчиков рассмотренных стран входят в глобальные авиаальянсы.

Исключение составляют авиакомпании Emirates и Etihad Airways (ОАЭ). По мнению их руководства необходимость достижения консенсуса со всеми участниками авиаальянса мешает способности мгновенно реагировать на рыночные изменения. 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. В данный авиационный союз войдут семь авиакомпаний: сама Etihad, Virgin Australia, Air Berlin, Air Serbia (бывшая Jat Airways), индийская Jet Airways, швейцарская Darwin Airline, а также ирландская Aer Lingus59. Cтать прибыльной авиакомпании, 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. Географическое положение ОАЭ, а также ориентация правительства на развитие туризма позволили авиакомпаниям Etihad и Emirates создать маршрутную сеть, наиболее эффективно соединяющую Азию и Европу60.

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. На рисунке 11 представлено изменение динамики роста пассажиропотока авиакомпаний стран с патерналистской моделью (ОАЭ, Сингапур, Таиланд и Финляндия) с 1970 по 2015 гг., млн пасс. URL: data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR Патерналистская модель также может способствовать значительному росту пассажиропотока, несмотря на популярность либеральной модели. Так за 1995-2015 гг. пассажиропоток авиаперевозчиков ОАЭ увеличился в 23,9 раза и составил 84,7 млн пасс. Существенно увеличилось и число пассажиров, перевезенных авиакомпаниями Таиланда — в 4,2 раза до 54,3 млн пасс. Данный показатель для авиаперевозчиков Сингапура составил — в 3,1 раза до 33,3 млн пасс., для авиаперевозчиков Финляндии — в 1,9 раза до 10,0 млн пасс.61

Для СССР также была характерна патерналистская модель отрасли пассажирских авиаперевозок. К началу 1990-х гг. в СССР существовала развитая система пассажирских авиаперевозок на внутренних воздушных линиях, обеспечивающая достаточный уровень мобильности населения и транспортную доступность отдаленных регионов. В 1991 г. пассажирооборот составлял 150 млрд пкм62. Рынок отсутствовал, весь объем перевозок фактически выполняла государственная авиакомпания "Аэрофлот".

До конца 1991 г. гражданская авиация в СССР фактически являлась государственной монополией и управлялась Министерством гражданской авиации (МГА). Государство руководило всем авиатранспортным процессом, включая авиапредприятия, аэропорты, агентства, заводами, НИИ и т.д. Каждый рейс имел уникальный номер, кодов авиаперевозчиков не существовало. В центральном расписании все территориальные управления гражданской авиации функционировали как один авиаперевозчик – "большой Аэрофлот". Авиабилет являлся нейтральным. На международных направлениях все авиакомпании использовали коды Аэрофлота – SU, AFLT, 555

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

Основой возможности создания альянсов бюджетных авиакомпаний послужила разработка специального программного обеспечения, позволяющего продавать билеты на стыковочные рейсы партнеров. Оба альянса планируют увеличивать количество участников. В настоящее время в АТР насчитывается 25 лоукостеров, которые не входят в группы Air Asia, Lion или Jetstar, и могут стать потенциальными участниками вновь созданных лоукост-альянсов. На данные 25 бюджетных авиакомпаний приходится 45% рынка АТР. В свою очередь, в Юго-Восточной Азии на долю групп AirAsia и Lion, а также альянса Value Alliance приходится 80% перевезенных пассажиров117. По прогнозам Международной ассоциации воздушного транспорта через двадцать лет на АТР будет приходиться 42% мирового пассажиропотока.

Главная цель вступления в альянс Value Alliance для участников заключается в увеличении узнаваемости их брендов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а также расширении дистрибуционной сети. Большинство брендов участников данного альянса неузнаваемы за пределами их внутренних рынков. Так, например, пассажир из Филиппин, путешествующий из города Манила (Филиппины) в Чианграй (Таиланд), скорее всего, знаком с крупнейшим лоукостером Филиппин – Cebu Pacific, но незнаком с тайской бюджетной авиакомпанией Nok. Существование альянса позволяет пассажиру купить единый билет Cebu Pacific со стыковочным рейсом Бангкок-Чианграй, выполняемым Nok Air. В противном случае пассажиру пришлось бы покупать два отдельных авиабилета, и, скорее всего, он выбрал бы стыковочный рейс конкурирующей, возможно, более узнаваемой авиакомпании.

Формирование альянсов лоукостеров также является попыткой справиться с проблемой переизбытка мест. Причиной возникновения данной проблемы является как собственная излишне агрессивная концепция расширения бизнеса, так и появление новых авиадискаунтеров в регионе. Когда предлагаемых авиакомпаниями мест становится больше, чем пассажиров, прибыль может исчезнуть, а авиаперевозчик – стать убыточным.

Интеграционные процессы мирового рынка пассажирских авиаперевозок приводят к более высокому уровню взаимодействия. В конечном счете, присоединение авиакомпаний к альянсам послужит укреплению их финансового положения и конкурентоспособности в целом. Для пассажиров вступление перевозчика в альянс обеспечивает удобные стыковки по всей сети с более выгодными прорейтовыми тарифами и возможностью использования единой бонусной программы поощрения часто летающих пассажиров. Международные альянсы - это не только повышение доходной части, но и выгоды за счет сокращения эксплуатационных расходов, ликвидации дублирующих служб и оптимизации организационно-штатной структуры, разработки совместной маркетинговой политики, маневрирования парком воздушных судов, привлечения крупных кредитов.

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-конкурентов. Основной недостаток данной формы сотрудничества заключается в сложности интеграции участников. Проведенный 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 осуществляется унификация программ лояльности участников, технического обслуживания парка воздушных судов и систем управления. Можно предположить появление аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах рынка МАПП; 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 преимущество данной формы кооперации — решение проблемы неконкурентоспособности на среднемагистральных направлениях в связи с высоким уровнем издержек. Создание дочернего лоукост-подразделения 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) диверсификацию маршрутных сетей дальнемагистральными направлениями полетов. Мировой опыт подтверждает, что после успешного закрепления на ВВЛ доля лоукостеров на МВЛ начинает расти опережающими темпами. Так, удельный вес бюджетных авиаперевозчиков 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%.